الإدارة العامة

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• المجلد الثالث والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٤هـ • مارس ٢٠٠٣م

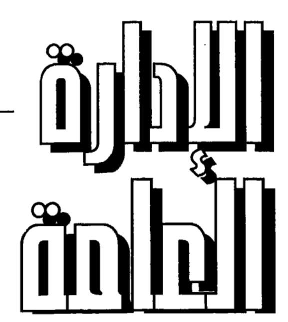
بسم الله الرحمن الرحيم

ردمـــد : ٩٠٣٥-٠٢٥٦
ISSN. 0256-9035
رقم الإيداع : ٠١٣٧/ ١٤

دورية علمية متخصصة ومحكمة
يصدرها كل ثلاثة أشهر معهد الإدارة العامة
الرياض - المملكة العربية السعودية

في هذا العدد:

• المجلد الثالث والأربعون • العدد الأول • محرم ١٤٢٤هـ • مارس ٢٠٠٣م



- المجلد الثالث والأربعون
- العدد الأول

تُعبِّر البحوث والدراسات والمقالات التي تنشر في الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تُعبِّر بالضرورة عن رأي المعهد.

دورية الإدارة العامة

ترحب الدورية بمشاركة الكتّاب والباحثين وتسعى إلى نشر إنتاجهم من البحوث والدراسات والمقالات العلمية، وكذلك نشر ملخصات الرسائل الجامعية وعروض الكتب وفقًا للشروط والقواعد والمواصفات التالية:

- الإدارة العامة دورية علمية متخصصة ومحكمة لا تقبل الأعمال التى لا تتبع الأسلوب والمنهج العلمى فى الكتابة.
- تنشر الدورية الأعمال العملية المتصلة بحقل الإدارة وحقول المعرفة الأخرى ذات العلاقة بها، التى لم يسبق نشرها أو تقديمها للنشر إلى جهات أخرى.
- يتم عرض جميع الأعمال العلمية المقدمة للنشر فى الدورية على هيئة تحرير الدورية، ويرسل الملائم منها بشكل سرى إلى محكمين متخصصين فى موضوع العمل العلمى.
- تُشعر الدورية صاحب العمل العلمى المقبول بموعد نشره، كما تزوده بنسختين من الدورية بعد صدورها وعشر مستلات من العمل المنشور.
- العمل الذى يقدم للدورية لا يعاد لكاتبه.
- تصرف مكافأة رمزية عن العمل العلمى الذى يجاز نشره.
- لا يعاد نشر أى عمل علمى نشر فى الدورية بأى شكل من الأشكال أو بأى لغة فى أى جهة أخرى إلا بإذن خطى من رئيس التحرير.
- فى حالة استخدام أداة لجمع البيانات، يجب إرفاق الأداة مع العمل العلمى.
- تعبّر الأعمال التى تنشر فى الدورية عن آراء كاتبيها، ولا تعبّر بالضرورة عن رأى المعهد.

توجه المراسلات المتعلقة بالتحرير إلى العنوان التالى:

مركز البحوث، معهد الإدارة العامة - الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية

رئيس تحرير دورية (الإدارة العامة) - هاتف: ٤٧٨٧٥٧٢

سكرتير التحرير هاتف: ٤٧٤٥٠٨٧ - فاكس: ٤٧٤٥٥٤١

E-mail : journal@ipa.edu.sa

www.ipa.edu.sa/research

قواعد النشر فى الدورية

يراعى فى الأعمال المقدمة للنشر فى الدورية أن تكون متّسمة بالجدة والأصالة والموضوعية، ومكتوبة بلغة عربية سليمة وأسلوب واضح مترابط، مع الالتزام بما يلي:

١ - نسخ العمل العلمى بواسطة الحاسوب وبمسافات مزدوجة بين الأسطر، مع ترك مسافة (٤) سم على الهامشين وكذلك مسافة (٤) سم فى أعلى وأسفل الصفحة.

٢ - ألا يزيد حجم العمل المقدم على (٤٠) صفحة ولا يقل عن (٢٠) صفحة بما فى ذلك قائمة المراجع والملاحق.

٣ - بعد استكمال إجراءات التعديل وقبول العمل العلمى فى الدورية يقدم مطبوعًا على قرص الحاسب حسب المواصفات الفنية لنسخ دورية الإدارة العامة.

٤ - ترتب صفحات العمل العلمى حسب التسلسل التالى:

- الغلاف، ويتضمن: عنوان البحث واسم الكاتب (باللغتين العربية والإنجليزية)، الوظيفة التى يشغلها، وكذلك جهة العمل.
- الصفحة الأولى، وهى بداية المتن أو النص، وتأخذ رقم (١).
- يستمر تسلسل ترقيم صفحات العمل العلمى حتى نهاية قائمة المراجع والملاحق.

٥ - يكون لكل عمل علمى مستخلصان: أحدهما بالعربية والآخر بالإنجليزية على ألا يتجاوز عدد كلمات كل منهما (٢٠٠) كلمة، ويراعى أن يتضمن المستخلص: أهداف البحث (العمل العلمى)، مشكلة البحث، منهج البحث، النتائج التى توصل إليها البحث.

٦ - ترفق السيرة الذاتية لمعد العمل فى صفحة منفصلة بحيث تشمل: الاسم والعنوان، الدرجة العلمية والتخصص، العمل الحالى وجهته، وأهم الإنجازات العلمية.

٧ - التوثيق العلمى: يجب أن يراعى فى عملية التوثيق العلمى أثناء الاقتباس وكذلك عند كتابة قائمة المراجع الشكل الإجرائى التالى:

أ - الاقتباس:

- عندما يكون الاقتباس عامًا فإنه يشار إلى مصدر / مصادر اقتباس الفكرة وذلك بوضع الاسم الأخير للمؤلف / للمؤلفين، وسنة النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٢هـ) . (Deming, 1986)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بمرجع سبقت الإشارة إليه فى متن البحث، يذكر اسم المؤلف أولاً ثم توضع سنة النشر بين قوسين:

، الحمد (١٤١٢هـ) . Deming (1986) ،

- إذا ورد اسم المؤلف فى نفس الفقرة بحيث لا يمكن الخلط بينه وبين دراسات أخرى فإنه يكتفى بذكر اسم الكاتب فقط:

وقد وجد الحمد أيضًا ...

وقد وجد Deming أيضًا ...

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بالعديد من المصادر المختلفة، توضع أسماء المؤلفين وسنوات النشر بين قوسين:

(الحمد، ١٤١٣هـ؛ السنارى، ١٤١٥هـ).

(Selye, 1984; Deming, 1986; Sallis, 1993)

- عند الاقتباس أو الاستشهاد بأكثر من مرجع لمؤلف واحد وفى نفس العام، يميز بين المراجع باستخدام ترتيب الأحرف الهجائية لكل مرجع، بحيث توضع هذه الأحرف بعد سنة الإصدار مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ أ)، (الحمد، ١٤١٣ ب) .

(AL-Hamad, 1994b) (AL-Hamad, 1994a)

- عند الاقتباس من عمل لأكثر من مؤلف تذكر فى المرة الأولى الألقاب (الأسماء الأخيرة) لجميع المؤلفين تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة، الحسن، وأنس (١٤١٦هـ)

Williams, Jones, Smith, and Bradner (1983)

- وفى المرات التالية يذكر اللقب (الاسم الأخير) للمؤلف الأول تليه عبارة وآخرون تليها سنة النشر بين قوسين:

خليفة وآخرون. (١٤١٦هـ)

Williams et al. (1983)

- عندما يكون الاقتباس نصًا يذكر رقم صفحة أو صفحات الاقتباس بعد سنة النشر مباشرة:

(الحمد، ١٤١٣ :١٤٤) (Deming, 1986: 9)

الحمد، (١٤١٣ :٢٠) Deming, (1986: 30)

ب - إعداد قائمة المراجع العلمية:

- يضمن أى مرجع يشار إليه فى متن البحث أو الدراسة فى قائمة المراجع.
- تصنف المراجع العلمية فى قائمة واحدة مهما كانت مصادرها: دوريات، كتب، نشرات رسمية، مجلات ... إلخ. وتوضع المراجع العربية فى صفحة مستقلة تليها المراجع الأجنبية فى صفحة أخرى. وترتب المراجع هجائيًا حسب الاسم

(الأخير للمؤلف)، سنة النشر، عنوان الكتاب أو البحث، المدينة / الدولة، الناشر، وذلك على النحو التالى:

- **البحوث والدراسات :**

الطويل، محمد (١٤١٠). "التجربة الخليجية فى مجال التدريب الإدارى ومشكلاته"، **الإدارة العامة**، الرياض: معهد الإدارة العامة، ٦٥: ٧-٥٠.

Wolf, R. (1994). "Organizational Innovation: Review, Criticue and suggested research ditections". **Journal of Management Studies**, 31 : 405 - 431.

ج - **الكتب:**

- هيجان، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). **ضغوط العمل: منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها**. الرياض: معهد الإدارة العامة.

Schein, E.H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey - Bass

د - **فصل فى كتاب:**

- الشقاوى، عبدالرحمن (١٤١٦). أجهزة التنمية الإدارية. فى محمد الطويل وآخرون، **الإدارة العامة فى المملكة العربية السعودية**. الرياض: معهد الإدارة العامة. ص ص. ١٤٥-١٧٤.

هـ - **النشرات والوثائق الرسمية:**

- **التقرير الإحصائى السنوى (١٤٢٠)**. الرياض: وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.
- **نظام معهد الإدارة العامة** الصادر بالمرسوم الملكى رقم (٩٣) وتاريخ ٢٤/١٠/١٣٨٠هـ.
- **قرار مجلس الوزراء رقم (٥٢٠)** وتاريخ ٥/٧/١٣٨٣هـ بشأن تشكيل لجنة عليا للإصلاح الإدارى ولجنة إدارية تحضيرية.

و - **الرسائل الأكاديمية:**

- Almaayoof, S. M. (1993). **Factors Influeneing the Utilization of IPA Consultations by Saudi Public Sector Organizations**. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh, USA.

٨ - الملاحق: توضع الملاحق بشكل مستقل بعد نهاية المراجع مباشرة.

التوثيق من مصدر إلكترونى

أولاً - الدوريات:

١ - المقالة المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت) ولها مصدر ورقى:

عند الإطلاع على المقالة توضع أقواس بعد عنوان المقالة كما هو مبين فى المثال التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. Journal of *Bibliographic*
Research, 5,117-123

❖ إذا كان هناك اختلاف بين الأصل الورقى والنسخة الإلكترونية يكون التوثيق على النحو التالى:

VendenBos, G., Knapp, S., & Doe, J.
(2001). Role of reference elements
In the Selection of resources by
Psychology undergraduates [Elctronic
Version]. *Journal of Bibliographic*
Research, 5,117-123
Retrieved October 13,2001,

From http://jbr.org/article.html

٢ - المقالة المنشورة فى دورية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Frecrichson, B.L. (2000, March7)
Cultivating positive emotions to optimize
Health and well-being. Prevention &
Treatment, 3 Articles 0001a. Retrieved
November 20, 2000, from
http://journals.apa.org/prevention/volume3/pre0030001a.html

٣ - نسخة إلكترونية لمقالة كتبها من ثلاثة إلى خمسة كُتّاب فى دورية مسترجعة من قاعدة بيانات:

Broman, W. C., Hanson, M.A., Oppler,
S.H., Pulakos, E.d., & White, L.A.
(1993). Role of early supervisory
experience in supervisor performance.

journal of applied Psychology, 78,
443-449. Retrived October 23.2000,
from PsycARTICLES database.

ثانيًا - الوثائق غير الدورية المنشورة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

١ - المقالة المنشورة فى نشرة إخبارية على شبكة المعلومات (الإنترنت) فقط:

Glueckauf, R.L., Whitton, J., Baxter, J.,
Kain, J., Vogelgesang, Hudson, M.,
et al. (1998, July). Videocounseling for
Families for rural teens with epilepsy--
Project update. *Telehealth News, 2(2)*
Retrieved form http://www.telehealth.net/subscribe/
newsletter4a.html

٢ - وثيقة واحدة لم تتم الإشارة فيها إلى الكاتب والتاريخ:

GYU[th] WWW user survery. (n.d.).
Retrieved August 8, 2000,from
http://www.cc.gates.edu.gvu/usersurvey/survey 1997-10/

٣ - وثائق البرامج أو الأقسام الجامعية الموجودة على موقع الجهة على شبكة المعلومات (الإنترنت):

Chou,L.,McClintock, R., Moretti, F.,
&Nix, D.H. (1993). Technology
and education: New wine in
bottles: Choosing pasts and imagining
educational futures. Retrieved
August24,2000, form Colombia
University, institute for learning
Technologies Web site:
http://www.ilt.columbia.edu/publications/papers.newwinel. htm 1

قواعد نشر عروض الكتب:

أ - شروط عامة:

- ❖ أن يكون الكتاب فى أحد مجالات العلوم الإدارية والعلوم الأخرى ذات العلاقة.
- ❖ أن يكون معد العرض النقدى متخصصاً فى نفس المجال العلمى للكتاب.
- ❖ ألا يكون قد سبق تقديمه للنشر فى دورية أخرى.
- ❖ أن يكون الكتاب مرجعياً وحديث النشر
- ❖ أن يرسل أصل الكتاب مع العرض.

ب - محتويات العرض النقدى:

١ - بيانات عن الكتاب:

- العنوان
- المؤلف
- الناشر وعنوانه
- تاريخ النشر، ISBN/ ردمك، عدد الصفحات

٢ - مقدمة:

- أهمية الكتاب.
- الفئة (الفئات التى يخاطبها الكتاب).
- لماذا اخترت هذا الكتاب دون غيره؟
- كيف يقارن هذا الكتاب بالكتب المناظرة له فى نفس المجال (هل يتفوق عليها؟ هل يكملها؟).

٣ - عرض محتويات الكتاب:

- توضيح مجال الكتاب وأهدافه وعرض للموضوعات التى تناولتها فصول الكتاب فصلاً فصلاً بطريقة موجزة؛ مع مراعاة التوازن بين هذا الجزء والجزء الذى يليه المتعلق بالعرض النقدى للكتاب.

٤ - العرض النقدى للكتاب:

- تحليل ونقد لأهم القضايا والأفكار العلمية التى تناولها الكتاب مع الاستشهاد بأمثلة واقتباسات من الكتاب عند الحاجة إلى تأييد وجهة نظر معينة:

- ❖ حرفية تناول الموضوعات (المنهجية المتبعة فى تناول الموضوعات، طريق استخدام مصادر المعلومات، تنظيم العمل، طريقة التقديم ... إلخ).
- ❖ جودة أسلوب الكتاب.

- قدرة الكاتب على توضيح ما يريد بيانه.
- الإسهامات العلمية التى قدمها الكتاب (هل يقدم الكتاب شيئًا جديداً أو يتناول المعارف الحالية بطريقة جديدة تساعد على الاستفادة منها بصورة أفضل؟).
- مناقشة السلبيات الموجودة فى العمل - إن وجدت - بطريقة علمية موضوعية، دون التعرض لشخص المؤلف، مع مراعاة التعامل مع الأهداف التى وضعها الكاتب لكتابه وليس الكتاب الذى يتمنى قارئه أن يكون المؤلف قد كتبه.
- أية نقاط تقترح إضافتها للكتاب عند إعادة طبعه لإثراء موضوع الكتاب.

٥ - خاتمة: تلخص أهم ما قدمه العرض النقدى من إسهامات.

٦ - قائمة بأهم المراجع: التى حواها الكتاب إلى جانب أى مراجع أخرى مهمة - إن وجدت - قد تفيد قارئ العرض.

قواعد نشر عروض الرسائل الجامعية:

يراعى فى الرسائل الجامعية موضوع العرض أن تكون حديثة ولم يمض على تاريخ الحصول عليها أكثر من ثلاث سنوات، ويجب ألا يزيد عدد صفحات العرض نفسه على (٢٠) صفحة، مع الالتزام بما يأتى:

١ - مقدمة لبيان أهمية موضوع البحث.

٢ - ملخص لمشكلة (موضوع) البحث وكيفية تحديدها.

٣ - ملخص لمنهج البحث وفروضه وعينته وأدواته.

٤ - ملخص للدراسة الميدانية (التطبيقية) وأهم نتائجها.

٥ - خاتمة لأهم ما وصل إليه الباحث من نتائج وتوصيات.

٦ - قائمة بالمراجع.

المواصفات الفنية لنسخ البحوث والدراسات والمقالات المقدمة للدورية

أولاً - المتن:

١ - مقاس المتن (١٢سم عرضًا × ١٧,٥سم ارتفاعًا) + ١سم لترقيم الصفحة، بحيث يصبح الارتفاع النهائى ١٨,٥سم.

٢ - ينسخ المتن بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٣ - إدخال بداية الفقرة (٠,٦) سم.

٤ - المسافة الرأسية بين الفقرات تعادل (١,٥) من المسافة بين السطور.

٥ - المتن المتضمن كلمات أجنبية يجب أن ينسخ بخط تايمز عادى بحجم (١٢).

٦ - ينسخ التهميش (التعليق) العربى - إن وجد - فى ذيل الصفحة بخط آريل Arial عادى (١٠) على الويندوز أو منى عادى (١٠) على بيئة الماكنتوش.

٧ - فى الفقرات المرقومة يجب أن تترك شرطة (-) بين الرقم والفقرة.

٨ - فى الفقرات المرقومة التى تتكون من أكثر من سطر يجب أن يبدأ السطر الثانى وما يليه مع بداية المتن وليس مع الرقم. مثال:

١ - الخطوة الأولى فى التحليل الهرمى: هى تجزئة المشكلة ووضعها فى شكل هرمى وذلك بتحديد المعايير المؤثرة فى اتخاذ القرار والبدائل التى تتم مقارنتها.

ثانيًا - العناوين:

١ - ينسخ العنوان الرئيسى بخط آريل Arial أسود (٢٠) على الويندوز أو منى أسود (٢٠) على بيئة الماكنتوش.

٢ - يصف العنوان الفرعى بخط آريل Arial أسود (١٦) على الويندوز أو منى أسود (١٦) على بيئة الماكنتوش.

٣ - يصف العنوان المتفرع (الأول) بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٤ - يصف العنوان المتفرع (الثانى) وما يليه بخط آريل Arial عادى (١٤) على الويندوز أو منى عادى (١٥) على بيئة الماكنتوش.

ثالثًا - الجداول والأشكال:

١ - ينسخ عنوان الجدول أو الشكل بخط آريل Arial أسود (١٤) على الويندوز أو منى أسود (١٤) على بيئة الماكنتوش.

٢ - ينسخ رأس الجدول بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٣ - تنسخ بيانات الجدول بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٤ - إذا كان هناك مجموع فى نهاية الجدول ينسخ بخط آريل Arial أسود (١٢) على الويندوز أو منى أسود (١٢) على بيئة الماكنتوش.

رابعًا - المراجع:

١ - تصف المراجع العربية فى آخر البحث أو المقال بخط آريل Arial عادى (١٢) على الويندوز أو منى عادى (١٢) على بيئة الماكنتوش.

٢ - تصف المراجع الأجنبية فى آخر البحث أو المقال بخط تايمز عادى بحجم (١٠).

المحتويات

المحتويات	الصفحة
• التنظيم الاتفاقى لمفاوضات العقود الإدارية (دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر). د. فؤاد محمد موسى عبدالكريم	١
• نظام الزكاة المالى وحسن المعاش العام تقدير كمى شمولى فى الاقتصاد المغربى. د. حسن غصان بلقاسم، أ. حسين إهناش على	٦٥
• حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات. أ. د. محمد نبيل علام	١١٥
• الاختلافات الثقافية فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد. تأليف: رابى باجات، بين كيديا، بولا هارفيستون، هارى تريانديس. ترجمة: د. إبراهيم بن على الملحم. راجع الترجمة: د. فهد بن معيقل العلى	١٤١
• عرض نقدى لكتاب: الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل. نهى يسرى عبدالغنى	١٧٩

التنظيم الاتفاقي لمفاوضات العقود الإدارية
(دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر)

الدكتور/فؤاد محمد موسى عبد الكريم
أستاذ القانون العام المساعد
معهد الإدارة العامة-الرياض

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثـالث والأربعـون
● العـــــــدد الأول
● محـــــرم ١٤٢٤ هـ
● مـــــارس ٢٠٠٣ م

التنظيم الاتفاقى لمفاوضات العقود الإدارية
(دراسة مقارنة بين المملكة العربية السعودية ومصر)

د. فؤاد محمد موسى عبدالكريم❖

الملخص:

يتناول هذا البحث موضوع الاتفاقات التفاوضية فى مجال العقود الإدارية من حيث السلطة المختصة بإجرائها وطبيعتها، كما يتناول أهم الاتفاقات التفاوضية. والآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها، كما يتناول الآثار القانونية للمفاوضات والجزاءات التى يمكن أن توقع على أطرافها فى حالة الإخلال بالعملية التفاوضية. وقد هدف هذا البحث إلى: بيان أهمية المرحلة التفاوضية فى مجال إبرام العقود الإدارية، وبيان أوجه القصور فى النصوص النظامية لمعالجة مرحلة التفاوض فى العقود الإدارية، وبيان النتائج المترتبة على الإخلال بالالتزامات النظامية والتعاقدية فى أثناء المفاوضات. وقد توصل البحث إلى النتائج التالية: يجب أن يتضمن أى فريق للتفاوض عضوًا قانونيًا، يجب أن يكون هناك اتفاقات مكتوبة تنظم مرحلة المفاوضات بقدر الإمكان، وجوب تدوين وإثبات ما تسفر عنه المفاوضات بصورة جزئية فى كل مرحلة، وجوب وضع تنظيم قانونى متكامل لموضوع المفاوضات فى العقود الإدارية.

التفاوض بوجه عام عبارة عن موقف تعبيرى حركى بين طرفين أو أكثر حول قضية ما أو موضوع معين يتم من خلاله تبادل الآراء وعرض وجهات النظر، واستخدام جميع أساليب التأثير والإقناع فى محاولة للتقريب بين المواقف، والمواءمة بين المصالح المختلفة، والتكيف مع المتغيرات؛ بهدف الوصول إلى اتفاق مشترك تقبله الأطراف المعنية ضماناً لاستقرار العلاقة بينها. (الخضيرى، ١٩٨٨م: ١٤، عياد ١٩٩٢م: ٢٣).

والمفاوضة بهذا المعنى هى السعى نحو الحصول على الأفضل من قبل كل المشاركين وليست قتالاً حتى الموت؛ فالمفاوضة الناجحة هى عملية الحصول على ما تريده من الآخرين وفى الوقت ذاته تمكينهم من الحصول على ما يريدونه

❖أستاذ القانون العام المساعد، معهد الإدارة العامة، الرياض.

منك، فالهدف الإجمالى للمفاوضات هو الوصول إلى حل مفيد للجميع ومتبادل - بتلاحم المصالح وتلازمها - مما يعطى الطرفين درجة من الرضا والقبول بما تم الاتفاق عليه. (كينان، ١٤١٧هـ: ١٦).

ويعرف البعض المفاوضات بأنها المناقشة المشتركة بين طرفين متقابلين بصدد عناصر عقد مستقبل. (دسوقى، ١٤١٥هـ: ٢٢).

وفى مجال العقود الإدارية يعرف البعض المفاوضات العقدية les Negociations Contractuelle بأنها إجراء مرحلى تقوم به السلطة الإدارية مع الطرف الآخر الراغب فى التعاقد بشأن الإعداد لإبرام العقد، أو تسوية نقطة خلافية بينهما تتعلق بشروط العقد أو تنفيذه. (عبد النعيم، ٢٠٠٠م: ٣٦)، قرب هذا التعريف (عبد العال ١٩٩٨م: ١٠).

وقد يبدو للوهلة الأولى أن المفاوضات فى مجال العقود الإدارية قليلة الأهمية بالمقارنة بنظيرتها فى مجال القانون الخاص؛ ارتكاناً إلى أن القاعدة العامة فى مجال إبرام العقود الإدارية هى اللجوء إلى أسلوب المناقصة العامة والتى تخضع لمبدأ العلانية ومبدأ آلية إرساء المناقصة، بيد أن هذه النظرة تتسم بالقصور لسببين أساسيين: أولهما أن أسلوب المناقصة العامة ليس هو الأسلوب الوحيد فى مجال إبرام العقود الإدارية، فيوجد إلى جانبه أسلوب الممارسة وأسلوب الاتفاق المباشر وفى هذين الأسلوبين الأخيرين تبدو أهمية المفاوضات فى العقود الإدارية.

والسبب الثانى هو أنه حتى فى مجال إبرام العقود الإدارية بأسلوب المناقصة العامة قد يكون هناك مجال على نحو أو آخر للتفاوض فى حالة ارتفاع أسعار العروض عن أسعار السوق وفى حالة اقتران العطاء الأقل بتحفظات، ففى الحالة الأولى يتم التفاوض مع صاحب العطاء الأقل لتخفيض قيمة العطاء حتى يصل بسعره إلى الحد المعقول، وفى الحالة الثانية يتم التفاوض مع صاحب أقل العطاءات للتنازل عن بعض تحفظاته أو كلها.

ومن خلال ما تجمع لدينا من مادة علمية رأينا تقسيم هذا البحث إلى النحو التالي:

الفصل الأول: الأحكام العامة للمفاوضات في العقود الإدارية.

الفصل الثاني: الاتفاقات التفاوضية في العقود الإدارية.

الفصل الثالث: الآثار القانونية للمفاوضات في العقود الإدارية.

الفصل الأول - الأحكام العامة للمفاوضات في العقود الإدارية:

نصت المادة (٢/و) من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها بالمملكة العربية السعودية، والصادر بالمرسوم الملكي رقم م/١٤ وتاريخ ١٣٩٧/٤/٧ هـ على أنه: " لا يجوز للمتنافسين في غير الحالات التي يجوز التفاوض فيها وفقاً لأحكام هذا النظام تعديل أسعار عروضهم بالزيادة أو النقصان بعد تقديمها ".

وقد حددت المادة (٥/د) حالات التفاوض حيث نصت على أنه: "يجوز التفاوض مع صاحب أقل عطاء مطابق للشروط والمواصفات أو غيره من المتنافسين في الأحوال الآتية:

١ - في حالة ارتفاع العروض عن أسعار السوق بشكل ظاهر وفي هذه الحالة تطلب من صاحب العطاء الأقل تخفيض سعره؛ فإن امتنع أو لم يصل بسعره إلى الحد المعقول؛ جاز لها أن تتفاوض مع من يليه أو تعلن جميع المتنافسين بذلك وتطلب منهم تخفيض عروضهم.

٢ - في حالة اقتران العطاء الأقل بتحفظ أو تحفظات يتم التفاوض مع صاحبه لسحب تحفظاته كلياً أو جزئياً؛ للوصول إلى العطاء المقبول، فإذا امتنع أو أصر على إبقائها كلها أو بعضها وكانت هذه التحفظات غير مقبولة ولا تجعله أفضل العروض فلها أن تفاوض صاحب العطاء الذي يليه، وهكذا لتصل إلى اختيار أفضل العروض.

كما نصت المادة (٥/هـ) على أنه: "يجوز إلغاء المنافسة أو العروض فى حالة زوال الحاجة أو عندما تتبين اللجنة أن جميع العروض غير مناسبة من حيث السعر أو الشروط أو المواصفات، ولم يمكن الوصول إلى نتيجة بالمفاوضة وفقاً للشروط السابقة".

وقد قررت وزارة المالية فى خطابها رقم ٩٦٧٦/١٧ فى ١٣٩٩/٦/٢هـ أنه: يجوز التفاوض مع صاحب أقل العطاءات للنزول بسعره إلى أسعار السوق التى اتضحت من قرائن جديدة ولو كانت الأسعار الجديدة تقل كثيراً عن تقديرات جهة الإدارة؛ لأن تقديرات الجهة الإدارية للاسترشاد بها وليست ملزمة وقد تفتقر إلى الدقة فى بعض الأحيان.

كما قررت أيضًا أنه لا يجوز التفاوض مع صاحب العطاء الذى تقدم بعينات أجود مما ورد فى الشروط والمواصفات للنزول بسعره إلى أقل العطاءات، وذلك إعمالاً للفقرة (ز) من المادة الأولى والتى تقضى بأنه لا يجوز قبول العروض والتعاقد بموجبها إلا طبقًا للشروط والمواصفات الموضوعة، وقد ورد ذلك بخطاب وزارة المالية.رقم ١٣٣٦٦/١٧ وتاريخ ١٤٠٠/٦/٢٠هـ. وقررت كذلك بخطابها رقم ١٤٣٠٠/١٧ وتاريخ ١٤٠٠/٧/٢٥هـ أنه لا يجوز التفاوض مع صاحب العطاء الأقل الذى لم يلتزم ببعض الشروط والمواصفات؛ لأن مبدأ التفاوض لا ينطبق فى هذه الحالة.

ومن أحدث القرارات الصادرة عن وزارة المالية فى مجال المفاوضات فى العقود الادارية قرار وزير المالية رقم ٢٧٥٩٦/١ وتاريخ ١٤٢٣/٥/٢١هـ حيث لاحظت وزارة المالية قيام بعض الجهات الحكومية - بعد فتح المظاريف وتحليل العروض - بمفاوضة صاحب العرض الأقل سعرًا المطابق للشروط والمواصفات لتخفيض قيمة عرضه، فإذا رفض أو خفض بنسبة غير مقبولة للجهة الحكومية تم استدعاء صاحب العرض الذى يليه وعندما يقوم بالتخفيض تتم الترسية عليه؛ مما يجعل هذا الإجراء غير عادل لصاحب العرض الأول لأنه يكون بعد

انكشاف الأسعار، كما أنه يكون وسيلةً لسوء الاستخدام بحجة أن المتنافس الأول لم يقدم التخفيض المطلوب.

وقد أشار القرار المذكور إلى أنه طبقًا للمادة (٥/د) من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ أعمالها قد حُدِّدت الحالتان اللتان يجوز فيهما التفاوض بعد فتح المظاريف وهما حالة ارتفاع العروض عن الأسعار السائدة بشكل ظاهر وحالة اقتران العطاء بتحفظ.

لذلك حدد القرار المشار إليه آلية مفاوضة صاحب العرض الأقل سعرًا أو العروض الأخرى المطابقة للشروط والمواصفات على النحو التالي:

١ - أن يقتصر التفاوض مع المتنافسين عندما تزيد أسعارهم على الأسعار السائدة أو المبلغ المعتمد.

٢ - أن تتم مخاطبة صاحب العرض الأقل سعرًا المطابق للشروط والمواصفات، ويوضح له مواطن ارتفاع عرضه ويطلب منه تخفيض عرضه إلى المبلغ المقبول من الجهة الحكومية، فإن امتنع أو لم يصل بسعره إلى الحد المطلوب فعلى لجنة فحص العروض أن تخاطب جميع المتنافسين وفيهم صاحب العرض الأقل سعرًا لتخفيض عروضهم دون تحديد نسبة معينة ويكون ذلك بموجب خطابات رسمية ويطلب منهم تقديم التخفيض خلال مدة معينة داخل ظروف مختومة يتم فتحها في وقت واحد من قبل لجنة فحص العروض ويعلن على أثرها العرض الفائز بالمنافسة.

٣ - إذا لم يتم التوصل إلى السعر المطلوب فيتم إلغاء المنافسة ويعاد طرحها من جديد.

وفي مصر نظمت المادة ١٦ من القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م (الملغى) حالات المفاوضة حيث نصت على أنه: "يجوز للجنة البت مفاوضة مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظ أو تحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها مما يجعل عطاءه متفقاً مع شروط المناقصة قدر الإمكان. كما يجوز للجنة البت مفاوضة صاحب العطاء الأقل غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق".

بيد أن القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م (قانون تنظيم المناقصات والمزايدات الحالى) لم يتضمن نصًا مماثلاً لنص المادة ١٦ من القانون ٩ لسنة ١٩٨٣م وإن كان القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م أورد بالمادة ٢٩ منه النص على إمكانية التفاوض فى مجال شراء واستئجار العقارات، حيث نصت على أنه "تتولى اللجنة المشار إليها فى المادة السابقة مفاوضة مقدمى العروض التى تتلاءم واحتياجات الجهة طالبة التعاقد للوصول إلى أفضلها شروطاً وأقلها سعراً، وترفع توصياتها للسلطة المختصة لتقرير ما تراه بما فى ذلك تفويض اللجنة فى التعاقد مباشرة إن وجدت مبرراً لذلك، كما نصت المادة ١١١ من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م على أنه " يتم فتح المظاريف المالية للعروض المقبولة فنياً فقط فى حضور أصحابها وتبدأ اللجنة فى مفاوضتهم بدءًا بأفضل العروض من الناحية الفنية، ثم من يليه على الترتيب للوصول إلى أقل سعر ممكن بالنسبة لكل عرض".

كما نصت المادة ١١٢ فى فقرتها الثانية على أنه: "إذا اقتضت الضرورة إدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية على العقار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية؛ فيتم الاتفاق مع صاحب العقار على تنفيذ هذه الأعمال توحيداً لمسئوليته عن سلامة العقار".

بعد أن استعرضنا النصوص القانونية المتعلقة بالمفاوضات فى العقود الإدارية؛ فإنه يمكن القول إن هناك مرحلة مهمة جداً هى المرحلة التى تسبق عملية التفاوض، ومن ناحية أخرى فإنه من الأهمية بمكان تحديد وقت بدء المفاوضات، فمتى يمكن القول إن هناك مفاوضات؟ كما يثور التساؤل عن السلطة المختصة بإجراء المفاوضات، وما هو موضوع المفاوضات، وما هى حدودها؟ وما هى الطبيعة القانونية للمفاوضات؟ هذا ما سنتناوله فى هذا الفصل من خلال تقسيمه على النحو التالى:

المبحث الأول: مرحلة ما قبل المفاوضات.

المبحث الثانى: بدء المفاوضات.

المبحث الثالث: السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى العقود الإدارية.

المبحث الرابع: موضوع المفاوضات.

المبحث الخامس: الطبيعة القانونية للمفاوضات.

المبحث الأول - مرحلة ما قبل المفاوضات:

يمر العقد الإدارى بمراحل متشابكة يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل أساسية هى المرحلة التمهيدية، ومرحلة التعاقد أو إبرام العقد، ومرحلة تنفيذ العقد وتقع المفاوضات فى مجال العقود الإدارية عادة فى المرحلتين الأولى والثانية وتشمل المرحلة الأولى الإذن المالى والاستشارات السابقة والدراسات الأولية والإذن بالتعاقد، وتشمل المرحلة الثانية مرحلة الإعلان وتقديم العطاءات والبت فيها وتوقيع العقد، وقد تتضمن المرحلة الثالثة فى بعض الأحيان التفاوض فى أثناء التنفيذ إذا وجد اتفاق سابق أو لجأ الأطراف إلى ذلك.

ومن هنا يكون من الأهمية بمكان تحديد مرحلة المفاوضات على نحو دقيق حتى يمكن إعمال الآثار النظامية المترتبة عليها على النحو الذى سوف نعرض له فيما بعد، بيد أن مرحلة المفاوضات تسبقها مرحلة أخرى لا تقل أهمية هى مرحلة ما قبل المفاوضات.

ولا تشمل المفاوضات سائر الأعمال التى يقوم بها كل طرف على حدة، دون أن نتصل بعلم الطرف الآخر أو تجرى مناقشتها معه، حتى ولو كانت متعلقة بالعقد المراد إبرامه، وذلك مثل المشاورات والدراسات التى يقوم بها أحد الأطراف من خلال تابعيه ولدى جهات متخصصة بشأن صفقة معينة، ومرد ذلك أن العقد هو وليد الإرادة المشتركة للطرفين، فينبغى أن تهدف مفاوضاته إلى رسم تصور مشترك لعناصره بحيث تتحدد ملامح العقد وتصاغ بنوده بأعمال مشتركة بين طرفيه حتى يأتى معبراً عن إرادتيهما معاً، وليس إرادة أحدهما فقط. عبد العال (١٩٩٨م: ١١).

فالإعلان عن المناقصة أو الممارسة أو الإذن المالى - بل تقديم العطاءات - كلها أعمال تسبق عملية التفاوض بل إن الدعوة إلى التفاوض نفسها تسبق عملية المفاوضات.

وفى مجال المنافسة، فإن عملية فحص العطاءات وترتيبها لتحديد أقل العطاءات والذى يمكن أن يتم التفاوض معه سواء للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق أو للنزول عن بعض تحفظاته أو كلها، هذه العملية تسبق عملية التفاوض.

ويذهب البعض إلى أن المفاوضات يمكن أن تتم قبل تقديم العطاءات من خلال الاتصالات والمباحثات التى تتم بين راغبى التعاقد والإدارة بشأن التفاهم حول شروط التعاقد المعلن عنها أو الواردة فى كراسة الشروط، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٩٥ - ١٠٢). ونحن من جانبنا لا نسلم بهذا الرأى لأن المعلومات التى يحصل عليها راغب التعاقد فى هذه المرحلة والاتصالات التى تتم بينه وبين الجهة الإدارية لا تعتبر مفاوضات بالمعنى الفنى الدقيق، وإنما هى فى حقيقتها مجرد وسيلة لتجميع أكبر قدر من المعلومات عن العملية التعاقدية التى يرغب الدخول فيها، ويؤكد وجهة نظرنا هذه أن المشرع عادة ما يحدد شروط وحالات معينة للدخول فى المفاوضات، فكيف يتسنى القول بوجود مفاوضات قبل تقديم العطاءات؟ ومن باب أولى لا يتصور وجود مفاوضات فى مجال العقود الإدارية قبل الإعلان عن المنافسة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المفاوضات إذا كانت غير متصورة قبل تقديم العطاءات، فإنه من المتصور أن تتم هذه المفاوضات فى أثناء تنفيذ العقد فقد نصت المادة ٤٤ من نموذج عقد الأشغال العامة بالمملكة العربية السعودية بشأن التعديلات على أنه: "إذا لم يتضمن العقد أية معدلات تطبق على العمل الزائد أو الإضافى فعلى صاحب العمل والمقاول أن يتفقا على تحديد الأسعار العادلة لذلك" أى عن طريق المفاوضات.

وقد تتم عملية التفاوض بعد تحديد المرشح للتعاقد وهذا ما قررته المادة ١١٢ من اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم المناقصات والمزايدات الصادر بالقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م فى مصر. (قرار وزير المالية رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م، الوقائع المصرية، العدد ٢٠١ (تابع) فى ٦ سبتمبر ١٩٩٨م). فقد نصت المادة المشار إليها على أنه إذا اقتضت الضرورة إدخال بعض التعديلات الإضافية على العقار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية؛ فيتم الاتفاق مع صاحب العقار على تنفيذ هذه الأعمال توحيداً لمسئوليته عن سلامة العقار بالكامل، أى عن طريق التفاوض مع صاحب العقار.

وإذا كانت الدراسات والاستشارات التى يقوم بها أحد الأطراف لا تدخل فى عداد المفاوضات العقدية إلا أنه من المتصور أن تكون هذه الدراسات محلاً لعقد بالمعنى الفنى الدقيق خاصة فى مجال التزويد بالحاسب الآلى أو فى مجال التزويد بمولدات الطاقة الكهربائية أو الذرية وبمصانعها، ففى بعض الحالات يلتزم المزود بالقيام بدراسات ميدانية واقتصادية تنصب حول جدوى وإمكانية وتكلفة العملية المطلوبة فى أجل محدد، لقاء مقابل يلتزم به طالب التزويد ففى هذه الحالة نكون أمام عقد من عقود الدراسات والمشورة الأولية يؤدى الإخلال بأى التزام ناجم عنه إلى قيام المسئولية العقدية للطرف المخل، (النكاس، ١٤١٦هـ: ١٧٢).

ويميز البعض بين المفاوضات العامة والمفاوضات العقدية وتتمثل الأولى فى استطلاع كل طرف لوجهة النظر العامة للطرف الآخر أو مجرد دراسة الجدوى الاقتصادية للعقد أو دراسة للاحتمالات والمزايا المالية أو حتى استطلاع مدى حقوق والتزامات الطرف الآخر، أما النوع الثانى من المفاوضات فإنه ينصب على الإيجاب المشترك أو مشروع العقد بحيث يكفى أن يوقع الطرفان فيقوم العقد بينهما، دسوقى (١٤١٥هـ: ٣١) ونحن نرى أن ما يطلق عليه المفاوضات العامة وفقا لوجهة النظر السابقة لا يعد مفاوضات بالمعنى الفنى الدقيق، وإنما يدخل فى عداد المراحل السابقة على المفاوضات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المرحلة السابقة على المفاوضات لا تخرج آثارها عن احتمالين إما اتخاذ قرار بالتفاوض وإما صرف النظر عن مبدأ التفاوض بصفة نهائية أو مؤقتة.

المبحث الثاني - بدء المفاوضات:

ليس كل اتصال بين أطراف عقد مستقبل يمكن أن يوصف بأنه مفاوضات، وإنما يقتصر هذا الوصف فقط على ما يتعلق بصياغة تصور مشترك لإيجاب أو مشروع عقد يسعى الأطراف إلى إبرامه.

وهنا يثور التساؤل حول رسائل النوايا أو البرتوكولات كما يثور التساؤل عن كيفية بدء المفاوضات ومتى يمكن القول إن هناك مفاوضات بدأت بالفعل، ونظراً لما تتمتع به العقود الإدارية من خصوصية تميزها عن عقود القانون الخاص، فإنه يثور التساؤل عن تأثير السلطة الإدارية في مجال المفاوضات في العقود الإدارية وهل تعتبر الدعوة إلى التفاوض من قبل السلطة الإدارية أو قبولها الدخول في مفاوضات قراراً إدارياً؟.

هذا ما سنتعرض له في هذا المبحث من خلال تقسيمه على النحو التالي:

المطلب الأول: رسائل النوايا والبروتوكولات في العقود الإدارية.

المطلب الثاني: بدء المفاوضات في العقود الإدارية.

المطلب الثالث: تأثير السلطة الإدارية على المفاوضات في العقود الإدارية.

المطلب الأول - رسائل النوايا والبرتوكولات في العقود الإدارية:

هناك عقود تتسم بكبر حجمها وتعقيدات العمليات التي تنصب عليها، سواء تمت بين أطراف القانون الخاص أو كانت الإدارة طرفاً فيها وأسبغ عليها وصف العقود الإدارية مثل: عقود إنشاء البنية التحتية Infrastructure Contracts، وعقود بيع وتركيب

المصانع Installation Contracts، وعقود الإنشاءات Construction Contracts، وعقود نقل التقنية Transfer of Technology Contracts، وعقود المشروعات المشتركة Joint Venture Contracts.

وتزداد المسألة تعقيداً إذا كان أحد أطراف هذه العقود أجنبيًا أو كانت هناك حاجة إلى موافقة طرف ثالث كموافقة جهة حكومية أو مؤسسة مالية لتمويل المشروع أو متعاقد من الباطن.

كما أن أحد الأطراف - عادة هو صاحب المشروع - قد يحتاج إلى تصنيع أو توريد أو تصميم بعض المعدات قبل الوصول إلى صيغة نهائية للعقد المزمع إبرامه.

علاوة على ما تقدم قد يكون كل طرف خاضعاً لأنظمة قانونية مختلفة من تلك التى يخضع لها الطرف الآخر، هنا يتولد نوع من الخوف من المغامرة والدخول فى علاقة عقدية مع الطرف الآخر وللحد من هذا التخوف قد يتم اللجوء إلى ما يطلق عليه رسائل النوايا أو خطابات النوايا، ويذهب بعض الفقهاء ونحن نؤيده فى ذلك إلى القول بصعوبة وضع تعريف محدد لخطاب النية؛ لأنه يشمل كل وثيقة مكتوبة قبل العقد النهائى تعكس الاتفاقات أو الفهم المبدئى لطرف أو أكثر من أطراف العقد للدخول فى عقد مستقبلى. (العوفى، ١٤١٩هـ: ٦٨).

ويصف البعض رسائل أو خطابات النوايا بأنها "تقنية تفاوضية من طبيعة خاصة". (النكاس ١٤١٦هـ: ١٧٦). ووجود مثل هذه الرسائل يعنى عدم وجود أى عقد فهى مجرد "علامات أو إشارات يتم من خلالها تحديد المراحل التى تم تجاوزها من المفاوضات".

صور رسائل أو خطابات النوايا:

رسائل أو خطابات النوايا يمكن أن تأخذ صوراً متعددة تختلف باختلاف الهدف المراد بلوغه من استخدامها وأهم صورها:

١ - قد يتضمن خطاب النية دعوة الطرف الآخر لعمل اتفاق يتعلق بالكيفية التى تدار بها عملية المفاوضات حول عقد معين.
٢ - قد يتضمن خطاب النية دعوة الطرف الآخر للبدء فى التفاوض حول عقد معين.
٣ - قد يتضمن خطاب النية شرطاً بأن هذا الخطاب رغم ما ينطوى عليه أو يتضمنه من أمور غير ملزم قانوناً لأى من الطرفين.
٤ - قد يتضمن خطاب النية النص صراحة على أن الاتفاق تم التوصل إليه، ولكن بعض الشكليات المتعلقة بالتنفيذ ما تزال عالقة ويجب الاتفاق عليها. النكاس. (العوفى ١٤١٩هـ: ٧٠) .

القيمة القانونية لرسائل أو خطابات النوايا:

وفقاً للرأى الراجح لا يمكن إضفاء طبيعة عقدية على رسائل النوايا، ولكن من ناحية أخرى لا يمكن نفى كل قيمة قانونية لها، وبالتالى يمكن الاستناد إلى رسائل أو خطابات النوايا للقول بقيام المسئولية التقصيرية متى توافرت أركانها، وذلك ارتكاناً إلى التزامات ما قبل التعاقد، حيث إن خطابات النوايا تكشف عن أن هناك عقداً يمكن أن يجمع بين الأطراف مستقبلاً، فإذا حدث أن أَوْهَم أحد الأطراف الطرف الآخر بذلك أو أنه قطع المفاوضات دون مبرر؛ فإنه يكون مسئولاً عن تعويض الأضرار التى تلحق بالطرف الآخر. النكاس (١٤١٦هـ: ١٨٠)، العوفى (١٤١٩هـ: ٧٤).

رسائل النوايا قد تكون سابقة على المفاوضات وقد تكون جزءاً منها:

سبق أن ذكرنا أن المفاوضات هى كل اتصال بين الأطراف من أجل التوصل إلى إيجاب مشترك لعقد مستقبل، ولما كانت رسائل النوايا تختلف فى مضمونها باختلاف الهدف منها؛ فإنها قد تكون سابقة على عملية المفاوضات ذاتها، كما لو تضمنت الدعوة إلى التفاوض أو الدعوة إلى إبرام اتفاق عن الكيفية التى تدار بها المفاوضات.

ويمكن أن تكون رسائل النوايا جزءاً من المفاوضات وذلك فى الحالات التى تكون فيها المفاوضات قد بدأت بالفعل وتتضمن رسائل النوايا ما تم التوصل إليه فى مرحلة معينة من المفاوضات.

رسائل النوايا فى العقود الإدارية:

مما لا شك فيه أن وجود رسائل نوايا فى العقود الإدارية يمكن تصوره وببساطة دون أن تثور أى تعقيدات قانونية أو فنية تختلف كثيراً عن مثيلتها فى عقود القانون الخاص، وذلك فى حالة ما إذا لجأت الجهة الإدارية إلى التعاقد بأسلوب الأمر (التأمين) المباشر أو التعاقد بأسلوب الممارسة، ففى حالة التعاقد بالأمر المباشر يمكن أن يرسل الطرف الذى يرغب فى التعاقد مع الجهة الإدارية خطاب نوايا، ويمكن أيضًا أن يصدر هذا الخطاب من الجهة الإدارية ذاتها خاصة عندما تدعو الجهة الإدارية الطرف الآخر للتفاوض أو لتحديد إطار المفاوضات وفى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة تتولى الجهة الإدارية مفاوضة راغبى التعاقد حول مضمون وشروط العقد المراد إبرامه ويمكن أن يتم ذلك بواسطة خطابات نوايا.

أما فى حالة اللجوء إلى أسلوب المنافسة لإبرام العقد الإدارى؛ فإننا نميل إلى عدم تصور وجود رسائل نوايا؛ لأن طبيعة المنافسة وما يجب أن تتسم به من المساواة والسرية تأبى إمكانية تصور وجود رسائل نوايا بين الجهة الإدارية ومقدمى العطاءات.

البرتوكولات الاتفاقية فى العقود الإدارية:

البرتوكولات الاتفاقية هى عبارة عن اتفاقات مبدئية تسبق العقود النهائية، وهى معروفة فى إطار التعامل التجارى للدلالة على الاتفاقات التمهيدية التى تسبق العقود التجارية المهمة والكبيرة القيمة كعقود دمج الشركات وعقود التوريد

والتسويق، كما أنها معروفة فى قانون العمل أيضًا للدلالة على الاتفاقيات المبدئية التى يتوصل إليها أطراف المفاوضات العمالية والتى تسبق التوقيع على "اتفاق جماعى" ملزم لهذه الأطراف.

وتختلف البرتوكولات الاتفاقية عن رسائل النوايا حيث تتضمن الأولى أجزاء كبيرة من العقد النهائى وتحدد عناصرها بمعرفة جميع الأطراف، ويتم التوقيع عليها منهم فى آن واحد، بيد أن الثانية قد لا تحتوى على أى عنصر من عناصر العقد النهائى كما لو تضمنت فقط الدعوة إلى التفاوض وقد تتضمن بعض عناصر العقد النهائى لكن بمستوى أقل مما يمكن أن تتضمنه البرتوكولات الاتفاقية هذا علاوة على أن رسائل النوايا يتم إرسالها بمبادرة من أحد الأطراف فتأخذ الشكل الذى يراه المرسل. النكاس (١٤١٦هـ: ١٨١ وما بعدها).

ويرى بعض الفقهاء أن البرتوكول "عقد حقيقى مُلْزِم للجانبين، فهو يحمل فى طياته الشروط الأساسية للعقد الرئيسى والنهائى، فى حين يرى البعض أنه مجرد اتفاق على التفاوض فى شأن عقد ما" والرأى الأخير هو الأقرب إلى الصواب.

وقد ترتب على الاختلاف حول مفهوم البرتوكول الاتفاقى الاختلاف حول القيمة القانونية له والآثار المترتبة عليه، فمن رأى أنه عقد ذَهَب إلى أن آثاره لا تختلف عن آثار أى عقد آخر، وأنه يمكن أن يؤدى إلى قيام المسئولية العقدية للأطراف، أما من ذهب إلى اعتباره تصرفاً سابقاً على العقد؛ فإنه يرى أنه لا يولد إلا مسئولية تقصيرية فى ظل غياب العقد، ونحن نميل إلى تأييد الرأى الثانى فلا مجال للحديث عن التزامات تعاقدية فى مرحلة البرتوكولات إلا إذا تضمن البرتوكول ذاته النص على وجود التزامات تعاقدية على عاتق أحد الأطراف وهذا ما يمكن تصوره فى بعض مراحل المفاوضات السابقة لبعض العقود ولا سيما عقود نقل التكنولوجيا وهذا ما ذهب إليه بعض الفقهاء. النكاس (١٤١٦هـ: ١٨٣).

ونعود الآن إلى الحديث عن البرتوكولات الاتفاقية في مجال العقود الإدارية وهو ما يمكن تصوره عملاً فى حالة إبرام العقد الإدارى بأسلوب التأمين المباشر أو بأسلوب الممارسة فيمكن أن تتوصل الجهة الإدارية إلى اتفاق مع الطرف الآخر يتضمن العناصر الأساسية للعقد المزمع إبرامه، وفى هذه الحالة لا تختلف آثار البرتوكول الاتفاقى فى مجال العقود الإدارية عن مثيلتها فى مجال عقود القانون الخاص، فالعقد الإدارى لم يتم إبرامه بعد، وبالتالى لا مجال للحديث عن آثار العقود الإدارية والتزامات المتعاقد مع الإدارة أو التزامات الجهة الإدارية وما يمكن أن يثور من مسئولية، إنما يرتكن أساسًا إلى فكرة الخطأ، فإذا وقع التقصير من الجهة الإدارية فإنها تسأل على أساس الخطأ وإذا وقع أيضًا إخلال من جانب الطرف الآخر والذى لا يمكن وصفه بالمتعاقد مع الجهة الإدارية؛ فإنه يسأل عن خطئه فى مواجهة الجهة الإدارية ولكن ليس على أساس الأحكام التى تطبق فى مجال مسئولية المتعاقد مع الإدارة وفقاً لما هو مستقر عليه فى مجال المسئولية عن تنفيذ العقود الإدارية.

المطلب الثانى - بدء المفاوضات فى العقود الإدارية:

يقوم العقد، أيًا كان، على توافق إرادتين هما إرادة الموجب وارادة القابل، وهذا ما نص عليه القانون المدنى المصرى فى المادة (٨٩) التى تقضى بأن العقد يتم بمجرد أن يتبادل طرفان التعبير عن إرادتين متطابقين، وهذا النظر ينطبق على ما يمكن أن يطلق عليه العقود فورية الانعقاد Contractsd' Une Counclusion Instantanee وهى عقود تتم بأن يوجه أحد الطرفين إيجاباً باتاً مستوفياً لكل شروطه يتبعه قبول مطابق له من الطرف الآخر، وهذا النوع من العقود يبدو واضحًا فى عقود الإذعان وعقود بيع سلع الاستهلاك الجارى وكثير من العقود التى تتم على أثر إيجاب موجه للجمهور. السنهورى (١٩٥٢م: ٢٠٦)، عبد الباقى (١٩٨٤م: ١٢٢)، الشرقاوى (١٩٩١م: ٣٠٢)، (Schmidt,1982:3)، (larroumet,1990:220). بيد أن هناك عقوداً تتم على أثر مفاوضات بين طرفيها تسفر فى النهاية عن إيجاب

يحظى بقبول جميع الأطراف ولا يمكن نسبته إلى طرف محدد؛ لأنه يكون وليد الإرادة المشتركة للطرفين؛ لذا يطلق عليه البعض الإيجاب المشترك. دسوقى (١٤١٥هـ: ٣٠). وبالتالى يكون من غير المنطقى بالنسبة للعقود التى تتم نتيجة مفاوضات الحديث عن أحد الأطراف بوصفه موجباً، والآخر باعتباره قابلاً فالإيجاب يأتى مشتركاً وأيضاً القبول يكون متبادلاً بينهما لإيجاب سطرته إرادتهما المشتركة. عبد العال (١٩٩٨م: ٣٤).

وتبدأ المفاوضات عادة بدعوة يوجهها أحد الأطراف للطرف الآخر تسمى بالدعوة إلى التفاوض أو الدعوة إلى التعاقد، أو أن يتقدم أحد الأطراف بإيجاب متكامل مع دعوة إلى التفاوض وبالتالى يكون الإيجاب غير قطعى، كما قد يتقدم أحد الأطراف بإيجاب متكامل وقطعى استعدادًا للتعاقد مع إمكانية التفاوض حول بعض البنود، وفى هذه الحالة يكون المتلقى بالخيار بين قبول الإيجاب بحالته أو الإعلان عن الرغبة فى الدخول فى المفاوضات.

وقد تبدأ المفاوضات عن طريق ما يطلق عليه الاقتراح المضاد Contre - Proposition ويحدث ذلك عملاً بأن يتقدم أحد الأطراف بإيجاب بات متكامل فيوجه إليه الطرف الآخر دعوة إلى التفاوض حول هذا الإيجاب، وهذا الاقتراح المضاد يشكل إيجاباً جديداً قد يصادفه اقتراح مضاد آخر إلى أن يستقر الطرفان على إيجاب مشترك يجسد إرادتهما معاً.

ولذلك يرى البعض أن "الدعوة إلى التعاقد خطوة إلى الإيجاب، فى حين أن الإيجاب خطوة إلى العقد"، عبد الباقى (١٩٨٤م: ١٢٥).

وبناء مع ما تقدم، فإن المفاوضات إما أن تبدأ بدعوة إلى التفاوض أو باقتراح مضاد، وهذا ما سنتناوله فيما يلى بشكل لا يجعلنا نخرج عن إطار هذه الدراسة باعتبارها متعلقة بالمفاوضات فى العقود الإدارية وسوف تخصص لكل نقطة فرع مستقل.

الفـرع الأول – الدعـوة إلى التفاوض فى العقود الإدارية:

عـادة تبـدأ المفـاوضـات بدعـوة يتقدم بهـا أحـد الأطراف للتفـاوض بشـأن عقـد مستقبـل فيـوافق من وجهت إليـه الدعـوة على التفاوض، ومن المسلم بـه أن الدعوة إلى التفاوض لا تلزم من تقدم بها بالبدء فى المفاوضات، كما أنها لا تلزم من وجهت إليه بقبولها، كما أنها لا تلزم الطرفين بالاستمرار فى المفاوضات متى بدأت بالفعل ارتكانـاً إليـهـا فـلأى طـرف أن يقطع المفـاوضـات أو يعـدل عنهـا دون أن تثـور فى جانبه أى مسئولية عن ذلك ما لم يقترن عدوله بخطأ يثير مسئوليته التقصيرية. عـبـد العـال (١٩٩٨م: ٣٦)، دسـوقى (١٤١٥هـ: ٢٧)، الأهـوانى (١٩٩٢م: ٥٢)، العطـار (١٩٩٠م: ٢٨)، الصـدة (١٩٨٤م: ١٠٢)، السنـهـورى (١٩٥٢م :٢٠٧)، عبد الباقى (١٩٨٤م :١٢٥-١٢٦)، شنب (١٩٧٧م: ١٠٣).

والدعـوة إلى التـفـاوض قـد تكون دعـوة مـجردة لا تتضـمن العنـاصـر الأسـاسـيـة للعقـد المزمـع إبرامه، بيد أنهـا فى حـالات أخرى قـد تقـترن بأسس التفاوض كـأن تتضـمن تحـديداً لطبيعـة العقـد أو مـدته أو غير ذلك مـن العنـاصـر التى يمكن أن تحـدد عنـاصـر يتـفـاوت مـداهـا حـسب الشكل الذى تتم فـيـه الدعـوة. دسـوقى (١٤١٥هـ: ٢٧)، عبد العال (١٩٨٨م: ٣٧).

وقـد تـتـخـذ الدعـوة إلـى الـتـفـاوض صـورة إيـجـاب مـتكامـل مـع الإعـلان بأنـه لا يكتمل إلا بالتفـاوض بصدد كل أو بعد عناصـره، وقد تكون فى صـورة إيجاب متكامل وبات ولكن الموجب يقرنه بإمكانية التفاوض فيكون من وجهت إليه الدعوة بالخيار بين قبول الإيجاب بحالته فينعقد العقد أو أنه يعلن عن رغبته فى دخول المفاوضات.

الدعوة إلى المفاوضات فى العقود الإدارية:

المفاوضة فى العقود الإدارية عبارة عن إجراء مرحلى تقوم به السلطة الإدارية مع الطرف الآخر الراغب فى التعاقد معها بشأن الإعداد لإبرام العقد، أو تسوية نقطة خلافية بينهما تتعلق بشروط العقد أو تنفيذه. عبد النعيم (٢٠٠م: ٥٤).

وكما سبق أن ذكرنا فإن أهمية المفاوضات فى مجال العقود الإدارية تتفاوت بحسب الأسلوب الذى تتبعه الإدارة فى اختيار المتعاقِد معها، فتبدو هذه الأهمية محدودة فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة وتزداد عندما تلجأ الإدارة إلى التعامل بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر.

وإذا كانت دعوة الجهة الإدارية من يرغب فى التعاقد معها، إلى تقديم عرضه فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر لا تثير جدلاً فى اعتبارها دعوة للتفاوض؛ حيث تتوافر لها جميع مقومات الدعوة إلى التفاوض المعروفة فى مجال عقود القانون الخاص، وإن كان لها ما يميزها بالنظر إلى الطبيعة الذاتية للعقود الإدارية.

وإذا كانت دعوة الإدارة صاحبَ أقل العطاءات سعراً للنزول إلى سعر السوق أو دعوة صاحب العطاء المقترن بتحفظ للنزول عن هذا التحفظ كلياً أو جزئياً، فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة أيضاً - لا تثير جدلاً باعتبارها دعوة للتفاوض؛ فإن المسألة تدق بالنسبة للإعلان عن المناقصة فهل يعتبر دعوة للتفاوض؟.

والإجابة عن التساؤل المطروح ليست بالأمر الهيِّن، فإذا أخذنا بالمفهوم الواسع للدعوة إلى التفاوض على النحو المعروف فى مجال القانون الخاص خاصة ما يطلق عليه "الدعوة المجردة للتفاوض"؛ لأمكن القول بأن الإعلان عن المناقصة هو دعوة مجردة للتفاوض باعتبار أن الإعلان عن المناقصة ما هو إلا تعبير عن رغبة الجهة الإدارية فى دعوة المتنافسين لتقديم عطاءاتهم.

بل إن المسألة لا تقف عند هذا الحد، وذلك بالنظر إلى أن الإعلان عن المنافسة عادة ما يتضمن تفصيلات عن العملية المزمع التعاقد بشأنها، وبالتالى يمكن أن يوصف بأنه "دعوة إلى التفاوض مقترنة بأسس التعاقد" باعتبار أن الإعلان يتضمن بيانات تتعلق بطبيعة العقد ومدته وقيمة العقد والمواصفات الفنية ... إلخ.

- لكن وجهة النظر السابقة لا يمكن التسليم بها لأنها تصطدم بالمفهوم الفنى الدقيق للتفاوض والمتمثل فى الرغبة فى الوصول إلى إيجاب مشترك للعقد المزمع إبرامه، فإذا وضعنا فى الاعتبار أن الجهة الإدارية تملك بل يجب عليها استبعاد أى عطاء غير مطابق للمواصفات المعلن عنها لضمان المساواة وحرية المنافسة بين مقدمى العطاءات، كل هذا يجعلنا نميل إلى عدم اعتبار الإعلان عن المنافسة دعوة للتفاوض.

الطبيعة القانونية للدعوة إلى التفاوض فى مجال العقود الإدارية:

ذهب القضاء العادى فى مصر إلى أن عملية المفاوضة وليس فقط الدعوة إلى التفاوض هى عمل مادى حيث ذهبت محكمة النقض المصرية إلى أن ··· المفاوضة ليست إلا عملاً مادياً لا يترتب عليها بذاتها أى أثر قانونى، فكل متفاوض حر فى قطع المفاوضة فى الوقت الذى يريد دون أن يتعرض لأية مسئولية أو أن يطالب بمبرر لعدوله. (حكم محكمة النقض المصرية الصادر بتاريخ ٩ فبراير ١٩٦٧م، مجموعة أحكام المحكمة، السنة ١٨، ص ٣٣٤)، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٧٢، هامش رقم (١)).

بيد أن الدعوة إلى التفاوض فى مجال العقود الإدارية تثير تساؤلاً حول طبيعتها خاصة إذا كانت الدعوة صادرة من الجهة الإدارية؟

الدعوة إلى التفاوض فى مجال العقود الإدارية متى صدرت من الطرف الراغب فى التعاقد مع الجهة الإدارية لا تثير أية مشكلة فى اعتبارها مماثلة لنظيرتها فى مجال عقود القانون الخاص فهى عمل إرادى يكشف عن رغبة مَنْ تقدم بها فى الحوار؛ من أجل الوصول إلى تصور مشترك للعقد المزمع إبرامه.

لكن هل يمكن اعتبار الدعوة إلى التفاوض من قبل الجهة الإدارية قراراً إدارياً وخاصة أن الرأى الغالب فى فقه القانون العام يرى أن الإعلان عن المناقصة هو قرار إدارى بالمعنى الفنى الدقيق ومن المستقر عليه أن القرار الإدارى هو إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث أثر قانونى معين ··· إلخ.

فهل يمكن اعتبار الدعوة المقدمة من الإدارة للتفاوض قراراً إدارياً، باعتبار أن هذه الدعوة يترتب عليها أثر قانونى يتمثل فى منح مَنْ وجهت إليه مركزًا قانونيًا متميزًا عن غيره وهو مركز المتفاوض؟

لا شك أن دعوة أحد مقدمى العطاءات فى المنافسة العامة أو دعوة أحد الأفراد أو إحدى الشركات لتقديم عرضها فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر تجعل من وجهت إليه هذه الدعوة فى مركز قانونى متميز عن غيره.

ورغم كل ما تقدم فإننا لا نميل إلى اعتبار الدعوة إلى التفاوض الصادرة من الجهة الإدارية قراراً إدارياً، فهى لا تعدو كونها عملاً مادياً صادراً من الجهة الإدارية ولا ينطبق عليها وصف القرار الإدارى بالمعنى الفنى الدقيق؛ لأن الإدارة تملك قطع المفاوضات أو العدول عنها، وبالتالى فإن مسئولية الإدارة عن الدعوة إلى التفاوض تحكمها القواعد التى تحكم مسئولية الإدارة عن أعمالها المادية.

الطبيعة القانونية لقبول الدعوة للتفاوض فى مجال العقود الإدارية:

القاعدة العامة فى مجال عقود القانون الخاص أن قبول أحد الأطراف للدعوة إلى التفاوض المقدمة من الطرف الآخر لا يعدو كونه قبولاً للمشاركة فى وضع تصور للإيجاب المشترك للعقد المزمع إبرامه، وبالتالى فإنه لا يعنى التزامًا محدداً، باعتبار أن الالتزام إنما يرد على أمر محدد وهو ما لا يمكن القول بتوافره فى حالة قبول الدعوة للتفاوض. دسوقى (١٤١٥هـ: ٢٦)، وقد أشار إلى أن قبول التفاوض قد يتعدى إلى التزام حقيقى بالاستمرار فى التفاوض أو بذل الجهد أو الامتناع عن إثارة أى عقبات تحول دون الوصول إلى نتيجة من وراء المفاوضات وفى هذه الأحوال يكون هناك التزام حقيقى ما دام له محل معين.

ونرى أن الأمر لا يختلف فى حالة قبول الدعوة إلى التفاوض فى مجال العقود الإدارية سواء صدرت الدعوة عن الجهة الإدارية وقبل الطرف الآخر أو كانت هذه الدعوة صادرة عن الطرف الراغب فى التعاقد مع الجهة الإدارية

وقبلتها هذه الأخيرة، ففى هذه الحالة لا يعدو هذا القبول كونه موافقة من قبل الجهة الإدارية على الدخول فى المفاوضات؛ من أجل الوصول إلى تصور مشترك حول نقطة ما أو حتى حول العقد برمته.

الفرع الثانى - الاقتراح المضاد فى العقود الإدارية:

قد يتقدم أحد الأطراف الراغبين فى التعاقد بإيجاب بات مستوفٍ كل شرائطه القانونية فيعرض عليه الطرف الآخر التفاوض بشأن هذا الإيجاب، وقد يدخل الطرفان فى مفاوضات ويجد أحدهما شغفاً واهتماماً، بمشروع العقد المطروح فلا يقبله برمته ولا يرفضه كلية، بل يرغب فى مواصلة التفاوض فيتقدم بتعديل من جانبه باستبعاد أو إضافة شرط أو أكثر عما ورد فى مشروع العقد فيكون بذلك قد أبدى اقتراحا مضاداً.

وهذا الاقتراح المضاد قد يقبله الطرف الآخر أو يرفضه أو يبدى بدوره اقتراحًا مضاداً آخر، وهكذا. عبد العال (١٩٩٨م: ٥٠).

وقد نصت المادة ٩٦ من القانون المدنى المصرى على أنه "إذا اقترن القبول بما يزيد فى الإيجاب أو يقيد منه أو يعدل فيه اعتبر رفضاً يتضمن إيجاباً جديداً".

وفى مجال العقود الإدارية من المستقر عليه أن تقديم العطاء من قبل الراغب فى التعاقد مع الإدارة فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة يعد إيجاباً، وأن إخطار المتعاقد بالترسية هو قبول من جانب الجهة الإدارية.

وبالتالى، فإن فكرة الاقتراح المضاد فى العقود الإدارية تبدو واضحة فى حالة قيام الجهة الإدارية بدعوة صاحب أقل العطاءات للتفاوض حول السعر للنزول إلى سعر السوق، أو دعوة صاحب العطاء المقترن بتحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها فدعوة الإدارة لمقدم العطاء للتفاوض هنا فى حقيقتها اقتراحاً مضاداً.

وفى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو الاتفاق المباشر تبدو فكرة الاقتراح المضاد أكثر وضوحاً، ويمكن أن يصدر الاقتراح المضاد، سواء من قبل الجهة الإدارية أو الراغب فى التعاقد معها إلى أن يتم التوصل إلى تصور مشترك للعقد المزمع إبرامه.

وبناء على ما تقدم، فإن فكرة الاقتراح المضاد فى مجال العقود الإدارية لا تكاد تختلف كثيراً عن مثيلتها فى مجال عقود القانون الخاص إلا فيما يتعلق بالطبيعة الخاصة التى تتسم بها العقود الإدارية، ومنها أن العطاءات تتقيد بمدة معينة فيما يتصل بسريانها. وبالتالى فإن الاقتراح المضاد من قبل الجهة الإدارية، لابد أن يتم فى فترة سريان العطاءات على النحو الذى سنتعرض له فيما بعد.

المبحث الثالث - السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى العقود الإدارية:

المطلب الأول - تأثير السلطة على المفاوضات فى العقود الإدارية:

إن أهم ما يميز العقود الإدارية ما تحظى به الإدارة كطرف فى العقد من امتيازات وسلطات لا نجد لها مثيلاً فى عقود القانون الخاص، ولعل أهم هذه السلطات سلطة الإدارة فى الإشراف والرقابة وسلطتها فى تعديل العقد دون توقف على إرادة المتعاقد وكذلك سلطتها فى توقيع جزاءات على المتعاقد. عياد (١٩٧٣م)، نصار (٢٠٠٠م: ١٩٨ وما بعدها)، حنفى (١٩٩٩م).

ولا خلاف أن هذه السلطات الاستثنائية فى مجال العقود الإدارية إنما تقررت من أجل تمكين الإدارة من القيام بدورها فى تسيير المرافق العامة بانتظام واضطراد.

وهنا يثور التساؤل عن أثر ما تتمتع به الإدارة من سلطات على المفاوضات فى العقود الإدارية؟

وللإجابة عن التساؤل المطروح يمكن القول إن ما تتمتع به الإدارة من سلطات فى مواجهة المتعاقد معها لا تملك الإدارة ممارستها إلا بعد إبرام العقد وترتيبه

لآثاره الملزمة بين طرفيه فهذه السلطات مقررة للإدارة فى مواجهة المتعاقد معها أما قبل التعاقد، فإنه لا مجال لممارسة هذه السلطات، وبالتالى ولما كانت مرحلة المفاوضات سابقة على إبرام العقد؛ فإنه لا مجال للحديث عن تأثير للسلطات التى تتمتع بها الإدارة فى مواجهة المتعاقد معها فى هذه المرحلة؛ لأنه لم تخلع عليه صفة المتعاقد بعد.

ولعل ما يؤكد صحة وجهة النظر السابقة أن التفاوض يعد مسألة جوازية سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للراغب فى التعاقد معها، فلا يمكن إجبار أى منهما على الدخول فى المفاوضات.

وإذا كان هناك قيود على الجهة الإدارية فى اختيار من تتفاوض معه فى حالات معينة، حيث إنه يتعين على الجهة الإدارية أن تتفاوض إذا ما رغبت فى ذلك مع صاحب أقل العطاءات سعراً إذا كان السعر يزيد على سعر السوق أو مع صاحب أقل العطاءات سعراً للنزول عن تحفظاته أو كلها فى حالة اقتران عطائه بتحفظات.

فهذه القيود لا تتعلق بمبدأ المفاوضة الذى يظل مسألة جوازية للإدارة، فلها أن تتفاوض أو لا تتفاوض، أما إذا اختارت اللجوء إلى التفاوض فهنا يمكن أن تخضع لبعض القيود.

ليس هذا فحسب، بل إن مقدم العطاء الأقل يستطيع أن يرفض التفاوض وهنا يكون للجهة الإدارية أن تتفاوض مع من يليه، فالمفاوضات عملية رضائية وليست سلطة تنفرد بها الإدارة الراغبة فى التعاقد، وبالتالى فإن ما تتمتع به الإدارة من سلطات ليس له تأثير على عملية المفاوضات، بل حتى بعد الدخول فى المفاوضات لا يمكن إجبار الإدارة أو الراغب فى التعاقد معها على الاستمرار فى التفاوض فلأى منهما الانسحاب من المفاوضات دون أن يترتب على الانسحاب فى حد ذاته أى مسئولية على عاتق المنسحب. عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٥٧).

المطلب الثانى - السلطة المختصة بإجراء المفاوضات:

تختلف السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى العقود الإدارية باختلاف أسلوب التعاقد الذى تختاره الإدارة، وسوف نعرض فيما يلى للسلطة المختصة بالتفاوض فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة وحالة التعاقد بأسلوب الممارسة وحالة التعاقد بأسلوب الاتفاق المباشر.

السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة:

لم يتضمن قانون تنظيم المناقصات والمزايدات المصرى الحالى رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م (الجريدة الرسمية، العدد (١٩ مكرر) فى ٨ مايو ١٩٩٨م)، أو لائحته التنفيذية الصادرة بالقرار رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م. (الوقائع المصرية العدد (٢٠١ تابع) فى ٦ سبتمبر ١٩٩٨م) - أى نصوص تتعلق بالمفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة على النحو الوارد بالمادة ١٦ من القانون ٩ لسنة ١٩٨٣م (قانون المناقصات والمزايدات الملغى) والمادة (٣٠) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م، فقد نصت المادة (١٦) من القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م على أنه:

" لا يجوز بعد فتح المظاريف الدخول فى مفاوضات مع أحد مقدمى العطاءات فى شأن تعديل عطائه، ومع ذلك يجوز للجنة البت مفاوضة مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظ أو تحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها؛ مما يجعل عطاءه متفقاً مع شروط المناقصة بقدر الإمكان، كما يجوز للجنة البت مفاوضة صاحب العطاء الأقل غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق، وتجرى المفاوضة فى الحالتين المشار إليهما بقرار من السلطة المختصة، فقد بينت المادة (١٦) المشار إليها آنفاً أن السلطة المختصة بالتفاوض هى لجنة البت، كما بينت أنه لابد من صدور قرار من السلطة المختصة (المدير العام، رئيس الإدارة المركزية المختص، الوزير المختص أو من يمارس سلطاته)، كما بينت المادة ٣٠ من اللائحة التنفيذية للقانون ٩ لسنة ١٩٨٣م بعض النواحى الإجرائية للمفاوضات.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المادة (٥/د) من نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها بالمملكة العربية السعودية والصادر بالمرسوم الملكى رقم م/١٤ و تاريخ ١٣٩٧/٤/٧هـ أجازت للجنة البت التفاوض مع صاحب أقل العروض للنزول بسعره إلى الحد المعقول فى حالة ارتفاع العروض عن أسعار السوق أو فى حالة اقتران العطاء الأقل بتحفظ أو تحفظات لسحب تحفظاته كلياً أو جزئياً للوصول إلى العطاء المقبول.

ملحوظة مهمة:

لم تشترط المادة (٥/د) التى سبق الإشارة إليها من نظام تأمين مشتريات الحكومة موافقة سلطة أخرى على التفاوض، واكتفت بالنص على جواز قيام لجنة البت بالتفاوض فى الحالات وطبقاً للشروط التى أشارت إليها.

السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة:

مما لا شك فيه أن المفاوضات تعد مرحلة أساسية فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة على نحو يتفق وطبيعة الممارسة؛ حيث إن مبدأ حرية الإدارة فى اختيار المتعاقد معها وفقًا لأسلوب الممارسة تتجلى من خلاله أهمية المناقشات والمفاوضات بين الإدارة وراغبى التعاقد؛ بهدف الوصول إلى أفضل العروض بما يحقق مصلحة الإدارة.

والسلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة هى لجنة الممارسة. فقد نصت المادة ٢/٤٧ من اللائحة التنفيذية للقانون ٩ لسنة ١٩٨٣م على "٠٠٠٠ تتولى لجنة الممارسة إجراء ممارسة الموردين والمقاولين ومناقشتهم فى جلسة علنية مفتوحة للموردين والمقاولين أو مندوبيهم".

كما أشارت المادة (٤٤) من اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م إلى قيام لجنة الممارسة بالتفاوض مع مقدمى العروض المقبولة فنياً وإن لم

تستخدم صراحة مصطلح التفاوض، وإنما استخدمت بدلاً منه مصطلح " ممارسة" فقد نصت على أنه: "وتتولى لجنة الممارسة إجراء ممارسة مقدمى العروض المقبولة فنياً أو مندوبيهم فى جلسات علنية للوصول إلى أفضل الشروط وأقل الأسعار بمراعاة توحيد أسس المقارنة بين العروض من جميع النواحى الفنية والمالية".

وقد بينت المادة (٤٠) من اللائحة التنفيذية تشكيل لجنة الممارسة وضرورة احتوائها عناصر فنية ومالية وقانونية حسب أهمية وطبيعة التعاقد فقد نصت على أنه: "يكون التعاقد بطريق الممارسة العامة بقرار من السلطة المختصة التى تصدر قرارًا بتشكيل لجنة الممارسة برئاسة موظف مسئول وعضوية فنية ومالية وقانونية وفق أهمية وطبيعة التعاقد، ويجب أن يشترك فى عضوية لجنة الممارسة من تندبه وزارة المالية لذلك وعضو من إدارة الفتوى المختصة بمجلس الدولة يندبه رئيسها ... إلخ".

كما بينت المادة (٤٦) تشكيل لجنة الممارسة فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة المحدودة.

وفى فرنسا تتولى لجنة الممارسة مفاوضة مقدمى العروض فى حالة التساوى بين العطاءات المقدمة أو بهدف استكمال العطاءات أو تخفيض قيمتها. (المادة ٥٩ من تقنين العقود الفرنسى)، عبد المنعم (٢٠٠٠م: ١٤٨ هامش رقم (١)).

السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب الاتفاق المباشر:

حددت المادة (٧) والمادة (٨) من قانون المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م حالات التعاقد بطريقة الاتفاق المباشر.

كما حددت المادة (٥٠) من اللائحة التنفيذية مَنْ يتولى عملية التعاقد بالاتفاق المباشر حيث نصت على أنه: "يكون التعاقد بطريق الاتفاق المباشر بقرار مسبب

من السلطة المختصة فى الحالات والحدود المنصوص عليها بقانون تنظيم المناقصات والمزايدات، وتحدد تلك السلطة مَنْ يناط بهم مباشرة إجراء التعاقد من أهل الخبرة فى العملية المطروحة والذين يقع على عاتقهم مسئولية التحقيق من مطابقة الأصناف أو الأعمال من حيث النوع والمواصفات للغرض المطلوبة من أجله وأن الأسعار مناسبة لسعر السوق من واقع ما يتم الحصول عليه من عروض ترفق بأوراق العملية"، فلابد من صدور ترخيص من السلطة المختصة طبقاً للمادة (٧) من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م، كما يصدر قرار من السلطة المختصة بتشكيل لجنة من أهل الخبرة لتولى إجراءات التعاقد.

السلطة المختصة بإجراء المفاوضات فى حالة شراء أو استئجار العقارات:

تناولت المواد٢٧، ٢٨، ٢٩ من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م تنظيم عملية شراء أو استئجار العقارات كما فصلت المواد من ١٠٧ إلى ١١٢ من اللائحة التنفيذية المراحل التى تمر بها العملية، وقد نصت المادة (٢٩) من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م على أنه: "تتولى اللجنة المشار إليها فى المادة السابقة مفاوضة مقدمى العروض التى تتلاءم واحتياجات الجهة طالبة التعاقد للوصول إلى أفضلها شروطاً وأقلها سعراً، وترفع توصياتها للسلطة المختصة لتقرر ما تراه بما فى ذلك تفويض اللجنة فى التعاقد مباشرة إن وجدت مبرراً لذلك"، وقد نصت المادة (٢٨) على أن تشكل بقرار من السلطة المختصة لجنة للمقارنة والمفاضلة بين العروض المقدمة تضم عناصر فنية ومالية وقانونية وذلك على النحو الذى تبينه اللائحة التنفيذية، ونصت المادة (١١١) من اللائحة على أنه: "يتم فتح المظاريف المالية للعروض المقبولة فنياً فقط فى حضور أصحابها وتبدأ اللجنة فى مفاوضتهم بدأ بأفضل العروض من الناحية الفنية، ثم من يليه على الترتيب للوصول إلى أقل سعر ممكن لكل عرض، فالسلطة المختصة بالمفاوضات فى حالة التعاقد على شراء أو استئجار العقارات هى لجنة المقارنة والمفاضلة وتتفاوض فقط مع أصحاب العروض المقبولة فنياً.

وهناك أيضاً حالة مفاوضات أخرى أشارت إليها المادة (١١٢) من اللائحة وهى حالة الاستقرار على اختيار مرشح معين ولكن تبدو الحاجة إلى إدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية على العقار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية، فيتم الاتفاق مع صاحب العقار على تنفيذ هذه الأعمال ولا شك أن ذلك الاتفاق يتم من خلال مفاوضات.

المبحث الرابع - موضوع المفاوضات:

يتحدد موضوع المفاوضات العقدية - بوجه عام - فى صياغة تصور مشترك لمشروع العقد المزمع إبرامه، وهذا المشروع يطلق عليه الإيجاب المشترك. دسوقى (١٤١٥هـ: ٣٠). وهذا الإيجاب يجب أن يكون نهائياً أو باتاً من جهة ويجب أن يكون كاملاً ومحدداً من جهة أخرى. عبد العال (١٩٩٨م: ٥٧). ويلزم أن تنتهى المفاوضات إلى تحديد نوع العقد وعناصره الجوهرية التى تقتضيها طبيعة العقد، وهى ما يطلق عليه العناصر الموضوعية والتى تتحدد وفقًا لمعيار موضعى يستند إلى طبيعة العقد ذاته ومضمونه الاقتصادى بصرف النظر عن أطرافه. عبد العال (١٩٩٨م: ٧٨). وقد يقتضى الأمر ضرورة أن يتضمن الإيجاب المشترك أموراً أخرى ثانوية بطبيعتها، ولكنها تمثل أهمية خاصة بالنسبة لأحد الطرفين فتتحول إلى مسائل جوهرية لا يقوم العقد بغير الاتفاق عليها. دسوقى (١٤١٥هـ: ٤٣). كل ما تقدم متصور نظرياً وعملياً بالنسبة لعقود القانون الخاص التى يحكمها مبدأ سلطان الإرادة، أما العقود الإدارية فإنها تخضع لنظام قانونى مختلف يرجع إلى طبيعتها الذاتية وإلى أساليب إبرام العقود الإدارية فالإدارة ليست حرة فى اختيار المتعاقد معها بل لابد أن تخضع لقيود معينة تتعلق بطريقة اختيار المتعاقد، هذه القيود تنعكس على موضوع المفاوضات فى العقود الإدارية.

ليس هذا فحسب بل إن موضوع المفاوضات فى العقود الإدارية يختلف باختلاف أسلوب التعاقد الذى تلجأ إليه الجهة الإدارية وهذا ما سنعرضه فيما يلى:

موضوع المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة:

من أهم المبادئ التى تخضع لها المناقصة L, Adjudication كأسلوب من أساليب إبرام العقود الإدارية، مبدأ آلية إرساء المناقصة Le Principe De Automatisme، واستناداً إلى ذلك المبدأ تلتزم الإدارة بإرساء المناقصة على صاحب العطاء الأقل سعراً، وهذا المبدأ له انعكاساته على موضوع المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة. وطبقاً للمادة رقم (١٦) من القانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م لقانون المناقصات والمزايدات الملغى ... يجوز للجنة البت مفاوضة مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظ أو تحفظات للنزول عن كل تحفظاته أو بعضها بما يجعل عطاءه متفقًا مع شروط المناقصة بقدر الإمكان، كما يجوز للجنة مفاوضة صاحب العطاء الأقل غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى أسعار السوق.

وبناء على ما ورد بالمادة المشار إليها يتحدد موضوع المفاوضات فى أمرين أساسيين هما: (التحفظات والسعر) فالإدارة يجوز لها أن تتفاوض مع مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظات؛ بهدف الوصول إلى إقناعه بسحب كل هذه التحفظات أو بعضها، وبالتالى فإن موضوع المفاوضات ينصب على التحفظات الواردة بالعطاء ولا ينبغى أن تتطرق المفاوضات إلى أمور أخرى، ومتى نجحت الإدارة فى إقناع مقدم العطاء الأقل المقترن بتحفظات بالنزول عنها أو عن بعضها تكون المفاوضات قد حققت الهدف المرجو منها، والتحفظات Les reserves عبارة عن اشتراطات يضمنها مقدم العطاء بعطائه بما يجعلها تمثل قيداً أو إضافة للشروط العامة للمناقصة، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١١٩). وقد عرفتها محكمة القضاء الإدارى حين ذهبت إلى أن التحفظ هو ... كل شرط يضعه مقدم العطاء فى عطائه، ويكون مختلفاً عن الشروط التى تضعها جهة الإدارة. (حكم محكمة القضاء الإدارى فى ٢٨ إبريل ١٩٥٧م فى القضية رقم ١٧٥٣م لسنة ١٠ ق، الجزء الثانى، ص ٤٠١)، ويجب أن تقدم التحفظات مع العطاء أو فى كتاب لاحق

ويجب أن تكون دقيقة ومحددة وألا تتعارض مع الشروط الجوهرية للمناقصة، أما الأمر الثانى الذى يمكن أن يكون موضوعاً للمفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة فهو قيمة العطاء أو السعر، وهذه الحالة تختلف فى مضمونها عن الحالة السابقة؛ لأن محورها تجاوز العطاء الأقل لمستوى سعر السوق، ففى هذه الحالة يجوز للجهة الإدارية أن تتفاوض مع صاحب أقل العطاءات غير المقترن بتحفظات للنزول بسعره إلى مستوى سعر السوق ولا شك أن المفاوضة هنا تهدف إلى تحقيق المصلحة المالية للإدارة من خلال إتاحة الفرصة من خلال المفاوضات للوصول إلى ترسية المناقصة على أفضل العطاءات شروطاً وأقلها سعراً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوضع فى فرنسا يختلف عن الوضع فى مصر فالثابت فى النظام الفرنسى هو عدم جواز إرفاق أية تحفظات بالعطاءات Ne Pas Contenir Des Reserves، وبالتالى يتم استبعاد أى عطاء مقترن بتحفظات، ومن ناحية أخرى فإن المشرع الفرنسى أقر صراحة عدم جواز ترسية المناقصة على أقل العطاءات التى تتجاوز القيمة السوقية وبالتالى يمكن القول باطمئنان أن التعاقد باسلوب المناقصة فى فرنسا لا مجال فيه للمفاوضات. (Laubadere, 1983: 612)، (المادتان ٨٤ و ٢٨٠ من قانون العقود الفرنسى)، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٢٢-١٢٩). وفى المملكة العربية السعودية أجازت المادة (٥/د) من نظام تأمين مشتريات الحكومة التفاوض مع صاحب أقل العطاءات فى حالة ارتفاع الأسعار عن سعر السوق، وكذلك أجازت مفاوضة صاحب أقل العطاءات المقترن بتحفظ أو تحفظات لسحب تحفظاته كلياً أو جزئياً. وبالتالى فإن الوضع لا يختلف عن مثيله فى مصر (وفقاً للقانون رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م) من حيث إن موضوع المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة إما أن يكون التحفظات المقترنة بالعطاء أو يكون قيمة العطاء ذاته.

موضوع المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة:

تتيح الممارسة L` Appel D` Offres على خلاف المناقصة قدراً من الحرية للإدارة فى اختيار المتعاقد معها، وقد ازدادت أهمية الممارسة كأسلوب من أساليب إبرام العقود الإدارية سواء فى فرنسا أو فى مصر. عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٣٩)، أبو الليل (١٩٩٤م: ٣٨٣) (Moreau, 1989:280) La Personne Responsaple Du Marche Choisit Liberement L, Offre Qu,Elle Juge La Plus Interssante (Code Adminstratif, 1998).

وقد أكدت المحكمة الإدارية العليا فى مصر ذلك حين ذهبت إلى أن "مبدأ التعاقد فى مجال العقد الإدارى عن طريق الممارسة أو الاتفاق المباشر يخضع لقاعدة حرية الإدارة فى اختيار المتعاقد". (حكم المحكمة الإدارية العليا فى ١٨ مارس ١٩٦٧م، المجموعة ص ٢٩٦).

وقد جعلت المادة الأولى من قانون تنظيم المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م الممارسة العامة طريقاً أساسياً، من طرق إبرام العقود الإدارية إلى جانب المناقصة العامة حيث نصت على "يكون التعاقد على ··· عن طريق مناقصات عامة أو ممارسات عامة ويصدر بإتباع أى من الطرفين قرار من السلطة المختصة وفقاً للظروف وطبيعة التعاقد".

وفى فرنسا يجوز للجنة الممارسة مفاوضة مقدمى العطاءات فى حالات معينة، هى:

١ ـ حالة التساوى بين العطاءات المقدمة:

حيث يجوز مطالبة مقدمى العطاءات طبقاً للمادة (٢/٩٥) من تقنين العقود الفرنسى بتقديم عروض جديدة ولا يفى ذلك تقديم ضوابط أخرى أو مكملة للعملية وإنما بهدف تمكين جهة الإدارة من توزيع العملية محل الممارسة بينهم، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٤٩).

٢ ـ فى حالة استكمال العطاءات:

حيث يجوز مفاوضة مقدمى العطاءات لاستكمال عروضهم، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٤٩) ونحن نرى أن هذه الحالة لا تعد تفاوضاً؛ بالمعنى الدقيق حيث إن المادة (٥٩) من تقنين العقود الفرنسى تصت على أنه لا يجوز للمسئول عن إجراءات الممارسة مناقشة أصحاب العروض إلا بصدد تمديد أو استكمال هذه العروض. La Personne Responsable Ne Peut Discuter Avec Le candidat Que Pour Leur Faire Pressicer Ou Complete le Teneur De Leur Offres.

٣ – المفاوضة بهدف تخفيض قيمة العطاءات:

بشرط الالتزام بمبدأ المساواة بين أصحاب العروض فى مجال المشاورات Les Consultations التى تتم فى هذا الصدد.

٤ – المفاوضة بهدف اختيار العطاء الأصلح:

فى حالة الممارسة الجماعية أو الممارسة التى تتم بناء على مشاورة جماعية L'Appel D' Offre Collectif, Consultation Collective وفى مصر تمر الممارسة بمرحلة تفاوضية حول الشروط والأسعار بعد تحديد العطاءات المقبولة فنياً، وهذا ما أكدته المادة (٤٤) من اللائحة التنفيذية لقانون المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م الصادرة بقرار وزير المالية رقم ١٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م حيث نصت على أنه: "٠٠٠٠ وتتولى لجنة الممارسة إجراء ممارسة مقدمى العروض المقبولة فنياً أو مندوبيهم فى جلسات علنية للوصول إلى أفضل الشروط وأقل الأسعار بمراعاة توحيد أسس المقارنة بين العروض من جميع النواحى الفنية والمالية".

والمناقشات التى تجريها لجنة الممارسة فى هذه الحالة هى مفاوضات تستوجبها طبيعة الممارسة.

موضوع المفاوضات فى حالة التعاقد بأسلوب الاتفاق المباشر:

يطلق على أسلوب الاتفاق المباشر فى فرنسا التعاقد بناء على مفاوضة Les Marches Negocies، وهذا الأسلوب يحظى فيه المسئول عن التعاقد (الجهة الإدارية، اللجنة) بحرية ومرونة كافية للتفاوض، وهى تهدف إلى تحديد المواصفات وبرامج التنفيذ دون أن تؤدى إلى الإخلال بمبدأ المساواة بين المتنافسين. (C. E. 22 Avril 1983, Auffret, Rc. P. 160) عبد النعيم (٢٠٠٠م ١٦٧، هامش (٣)).

وفى مصر لم ترد إشارة إلى المفاوضات فى حالة التعاقد بالأسلوب المباشر، وإن لم تنكرها؛ حيث إن المادة (٤٤) من اللائحة التنفيذية لقانون المناقصات الحالى أشارت إلى المفاوضات فى حالة الممارسة، وبالتالى من باب أولى إمكانية المفاوضة فى حالة الاتفاق المباشر.

ورغم سمة عدم الوضوح التى تلقى بظلالها على حدود مرحلة المفاوضات فى مجال التعاقد بالأسلوب المباشر إلا أن الواقع العملى وما تفرضه الطبيعة العاجلة لحالات التعاقد بهذا الأسلوب يؤكدان الدور الهام للمفاوضات كمرحلة أساسية قبل إبرام العقد بهذا الأسلوب؛ بهدف الوصول إلى أفضل الشروط وأقل الأسعار. عبد النعيم (٢٠٠٠م: ١٧٠).

وفى المملكة العربية السعودية هناك خطابات صادرة عن وزارة المالية توضح أن نظام تأمين مشتريات الحكومة لم يوضح إجراءات التأمين المباشر، بل اكتفى فقط بتحديد صلاحية التأمين المباشر (خطابات وزارة المالية رقم ٥٥٦٢/١٧ فى ١٣٩٨/٣/٢٦هـ ورقم١٠٠٠٩/٢١ بتاريخ ١٣٩٧/٦/٢٦هـ ورقم٦٥٣٩/١٧ فى ١٣٩٨/٤/١٠هـ).

موضوع المفاوضات فى مجال شراء أو استئجار العقارات:

تنص المادة (٢٩) من القانون رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م على أن "تتولى اللجنة المشار إليها فى المادة السابقة مفاوضة مقدمى العروض التى تتلاءم واحتياجات الجهة طالبة التعاقد للوصول إلى أفضلها شروطاً وأقلها سعرًا"، كما نصت المادة (١١١) من اللائحة التنفيذية على أنه: "يتم فتح المظاريف المالية للعروض المقبولة فنياً فقط فى حضور أصحابها وتبدأ اللجنة فى مفاوضتهم بدءًا بأفضل العروض من الناحية الفنية ثم ما يليه على الترتيب للوصول إلى أقل سعر ممكن بالنسبة لكل عرض"، كما نصت المادة (١١٢) على أنه ... إذا اقتضت الضرورة إدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية على العقار المطلوب التعاقد بشأنه طبقاً لمتطلبات العمل الخاصة بالجهة الإدارية فيتم الاتفاق مع صاحب العقار على تنفيذ هذه الأعمال بعد الاستقرار على مرشح معين.

وهذه الحالة الأخيرة هى نوع من المفاوضات التى تتم بعد الاستقرار على مرشح معين للتعاقد، فالاتفاق مع صاحب العقار لابد أن ينطوى على مفاوضات، وبالتالى فإن المفاوضة فى حالة شراء أو استئجار العقارات قد تكون مع جميع مقدمى العروض المقبولة فنياً وقد تكون مع المرشح للتعاقد لإدخال بعض التعديلات أو الأعمال الإضافية وهذه المفاوضة تعد استثنائية حسب الحاجة.

المبحث الخامس - الطبيعة القانونية للمفاوضات:

على الرغم من القيود المفروضة على الإدارة وهى بصدد اختيار المتعاقد معها مما ينعكس على اختيار الإدارة لمن تجرى معه مفاوضات من مقدمى العروض وعلى الرغم من السلطات التى تتمتع بها الإدارة فى مواجهة المتعاقد معها إلا أن هذه السلطات لا تمارسها الإدارة إلا بعد إبرام العقد، وبالتالى فإن المفاوضات ليست سلطة مطلقة تنفرد بها الإدارة الراغبة فى التعاقد، وإنما هى فى جوهرها

عملية ثنائية رضائية تتم بموافقة طرفيها وبالتالى فإن المرشح للتعاقد يكون حراً فى قبول المفاوضة أو رفضها، وبالتالى فإن امتيازات السلطة الإدارية لا تؤثر بقوة على توازن المفاوضات، عبد النعيم (٢٠٠٠م: ٥٩).

ولما كان تقديم العطاءات بمنزلة إيجاب كما أن القبول فى مجال العقود الإدارية إنما يتم بإخطار المتعاقد بالترسية، ولما كانت المفاوضات تتم فى مرحلة وسط بين تقديم العروض وقبل الترسية؛ فإنها لا تمثل رابطة تعاقدية فهى لا تتجاوز كونها إجراءات تمهيدية لإبرام العقد وتحديد إطاره أو ما يتعلق بشروط تنفيذه.

ولكن فى بعض الأحيان قد تكون هناك التزامات عقدية للتفاوض، فقد يكون هناك عقد للتفاوض أو اتفاق مبدئى على التفاوض أو عقد لتنظيم المفاوضات وفى هذه الحالات نرى أن هناك التزامات عقدية تقع على عاتق أطراف المفاوضات، وهذا ما سنوضحه فى الفصل التالى عند الحديث عن الاتفاقات التفاوضية فى العقود الإدارية.

الفصل الثانى - الاتفاقات التفاوضية فى العقود الإدارية:

لما للعقود الإدارية من اختلاف فى طبيعتها عن عقود القانون الخاص؛ فإن هذا الاختلاف يتجلى فى نقطتين أساسيتين فى مجال المفاوضات تتعلق أولهما بالسلطة المختصة بإجراء المفاوضات وثانيهما هى اختلاف مضمون المفاوضات فى العقود الإدارية عنه فى العقود الخاصة وما عدا ذلك فإن هناك قاسمًا مشتركًا بين الاتفاقات التفاوضية فى مجال العقود الإدارية وعقود القانون الخاص وحيث إننا سبق أن تناولنا فى الفصل السابق السلطة المختصة بالمفاوضات ومضمون المفاوضات فى العقود الإدارية؛ فإننا سنقتصر فى هذا الفصل على تناول أهم الاتفاقات التفاوضية فى العقود الإدارية والتى تتمثل فى عقد الالتزام بالتفاوض

وعقد الإطار العام وعقد تنظيم المفاوضات وفى بعض الأحيان قد تسفر المفاوضات عن عقود جزئية إذا كانت المفاوضات تستغرق فترة زمنية طويلة، وهذا ما سنتناوله فى هذا الفصل من خلال تقسيمه على النحو التالى:

المبحث الأول: عقد الالتزام بالتفاوض.

المبحث الثانى: عقد الإطار العام.

المبحث الثالث: عقد تنظيم المفاوضات.

المبحث الرابع: العقود الجزئية.

المبحث الأول - عقد الالتزام بالتفاوض:

إذا كان المتعارف عليه أن العقد عبارة عن اتفاق نهائى يدل على رغبة الأطراف المتعاقدة فى إنشاء الالتزامات؛ فإن بعض العقود بسبب طبيعتها المعقدة أو بسبب ارتباطها بظروف وشروط قانونية واقتصادية وعملية تحتاج إلى مفاوضات قد تستغرق فترات زمنية طويلة وقد يتكبد أحد الأطراف أو جميعها خلالها نفقات كبيرة للسفر أو التعاقد مع الخبراء أو إجراء الدراسات ومن هنا نشأت الحاجة إلى ما يطلق عليه الالتزام المبدئى بالتفاوض أو عقد الالتزام بالتفاوض. النكاس (١٤١٦هـ: ١٦٣).

وقد ظهرت فكرة الاتفاق المبدئى فى البداية فى إطار العلاقات الدولية بين ممثلى الدول كمرحلة من المراحل الممهدة لإبرام المعاهدات الدولية، ذلك أن إبرام المعاهدة وتبادل الوثائق والتصديق عليها يقتضى إجراءات طويلة؛ بهدف إقرارها داخل كل دولة طرف فيها من جانب سلطاتها الدستورية وقد انتقلت الفكرة إلى مجال عقود القانون الخاص. عبد العال (١٩٩٨م: ٦٤ هامش (٥)). ثم أصبحت المسألة من المسائل المهمة فى مجال العقود الإدارية أيضاً خاصة فيما يتعلق بالعقود الإدارية الكبيرة كتلك المتعلقة بنقل التقنية أو التزود بمولدات الطاقة الكهربائية أو الذرية أو مصانعها أو عقود شراء الطائرات أو السفن ... إلخ.

وعقد الالتزام بالتفاوض أو الاتفاق المبدئى L` ACCORDE DE PRINCIPE هو عبارة عن اتفاق يتعهد بموجبه أحد الطرفين أو كلاهما بالدخول فى المفاوضات أو الاستمرار فيها بشأن عقد معين بهدف الوصول إلى إبرام هذا العقد. (Najjar, 1991, : 57) عبد العال (١٩٩٨م: ٩٤ هامش رقم (٤)).

وقد يتم الاتفاق على التفاوض فى عقد مستقل، كما قد يرد فى عقد قائم كشرط أو بند من بنوده، ففى الحالة الأولى يمثل هذا الاتفاق رابطة عقدية يتقيد بها الأطراف، أما فى الحالة الثانية، فإن اتفاق التفاوض يعد جزءًا لا ينفصل عن العقد الذى ورد به، ويشكل التزاماً بالتفاوض حول تنفيذ هذا العقد وليس إبرامه.

وسوف نتناول بالتفصيل آثار عقد الالتزام بالتفاوض فى الفصل الثالث من هذه الدراسة.

والذى نود الإشارة إليه هنا أنه فى مجال العقود الإدارية ليس هناك ما يمنع من أن يسبقها اتفاق مبدئى على التفاوض فى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة أو التأمين المباشر، أما فى حالة التعاقد بأسلوب المنافسة، فإن طبيعتها تتنافى مع مثل هذا النوع من الاتفاقات، بيد أنه فى حالة ما إذا لجأت الإدارة فى حالة التعاقد بأسلوب المنافسة إلى التفاوض مع أحد مقدمى العطاءات بالشروط وفى الحالات التى يجوز فيها ذلك نظاماً؛ فإنه ليس هناك ما يمنع أن يكون هناك اتفاق على التفاوض فى حالة قبول مقدم العطاء لمبدأ التفاوض.

المبحث الثانى - عقد الإطار العام:

قد يكون هناك تعامل مستمر بين طرفى العقد وفى هذه الحالة يقتضى الوضع العادى أن يكون هناك عقد مستقل لكل صفقة على حدة، لكن قد تكون هناك شروط متكررة فى العقود المزمع إبرامها وهنا قد يتم الاتفاق بين الأطراف على إبرام عقد تمهيدى يطلق عليه "عقد الإطار العام" يتفق فى هذا العقد على

الشروط الموحدة فى جميع العقود المستقبلة التى سوف يرتبط بها الطرفان مستقبلاً بمناسبة كل صفقة على حدة والتى سوف يقتصر الأمر فيها على الشروط الخاصة بكل صفقة.

وعقد الإطار العام يعد بمنزلة عقد تمهيدى تتبعه عقود تنفيذية مستقلة عادة يقتصر الأمر فيها على تحديد الكميات والأسعار والتى تكون محل تفاوض بمناسبة كل صفقة على حدة.

ويذهب البعض إلى أن المشكلة القانونية المهمة التى تواجه عقود الإطار العام، هى معرفة ما إذا كانت العقود نوعاً من عقود التوريد أو عقود البيع أو تقديم الخدمات، أوهى مجرد عقود تضع إطاراً ملزما للتفاوض عند إبرام العقود التنفيذية. دسوقى (١٤١٥هـ: ١٠٩).

ونحن نميل إلى اعتبار مثل هذه العقود بمنزلة عقود تنظم عملية المفاوضات فيما بعد؛ لأنها تسهل مهمة الأطراف فى الإعداد للعقود المستقبلية وإبرامها، فهى وإن كانت لا تلزم الأطراف أو أحدهم بإبرام العقد المستقبل إلا أنها تفرض التزامات على عاتق هذه الأطراف باتباع ما ورد فيها من شروط.

وفى مجال العقود الإدارية يمكن تصور وجود عقد الإطار العام فى حالة عقد التوريد عندما يتم التعاقد بالأسلوب المباشر ففى هذه الحالة يمكن للجهة الإدارية أن تبرم عقداً مع المورد يحدد الإطار العام للتعاملات المستقبلية بينهما، وفى هذه الحالة يتعين على الجهة الإدارية والمتعاقد الالتزام بما ورد فى عقد الإطار العام بمناسبة عقود التوريد التى تبرم مستقبلاً بينهما والتى يقتصر الأمر فيها على التفاوض حول الكميات والأسعار عادة.

المبحث الثالث - عقد تنظيم المفاوضات:

قد تكون المفاوضات من الأهمية والتشعب بحيث من الممكن أن تثير العديد من المشكلات خاصة إذا استمرت فترة طويلة أو كانت تقتضى الكشف عن بعض

المعلومات التى يعتبرها أحد الأطراف سرية، وهنا يمكن أن يبرم الأطراف عقداً ينظم المفاوضات بينهم، وتبدو أهمية هذه العقود فى المجالات التى تهدف فيها المفاوضات إلى إبرام عقود تتعلق بتوريد الخبرة الفنية أو التقنية والتى تستلزم عادة إفشاء جزء من المعلومات التقنية للطرف الآخر لحثه على التعاقد. دسوقى (١٤١٥هـ: ١١٤)، عبد العال (١٩٩٨م: ١٦٧).

وقد تستلزم بعض العقود خاصة عقود بيع المعدات الفنية القيام بدراسة مسبقة بشأن مدى ملاءمة وجدوى إبرام العقد النهائى والوسائل المثلى لإتمامه وهذه العقود قد تستلزم إبرام عقود دقيقة يطلق عليها عقود الدراسة والمشورة Contrats D`Etudes Et De Conseils وهنا تتجلى الحاجة إلى إبرام عقود تنظم عملية المفاوضات وسلوك كل طرف حيال ما يحصل عليه من معلومات. الأهوانى (١٩٩٢م: ٥٥)، عبد العال (١٩٩٨م: ١٦٨). وقد يتناول عقد تنظيم المفاوضات علاوة على ما سبق مسائل أخرى مثل: نفقات التفاوض وعبء الوفاء بها، وتحديد جدول زمنى للمفاوضات، ونفقات السفر والخبراء والدراسات، بل قد يتضمن هذا العقد شرط عدم التفاوض مع الغير فى أثناء سير المفاوضات وهو شرط مهم جداً.

خلاصة القول أن عقد تنظيم المفاوضات هو عقد بالمعنى الفنى الدقيق يهدف إلى تنظيم مرحلة المفاوضات، وعادة ما ينتهى بانتهاء المفاوضات سواء بالنجاح أو الإخفاق، وإن كان الالتزام بعد استخدام المعلومات الفنية التى تم الحصول عليها فى أثناء التفاوض أو الالتزام بعدم الإدلاء بها إلى الغير يظل قائماً.

وهناك التزامات يتضمنها عقد التفاوض تنتهى بإبرام العقد النهائى مثل الالتزام بعدم استخدام المعلومات والطرق الفنية التى أدلى بها الطرف الآخر أثناء المفاوضات فهذا الالتزام ينتهى بإبرام العقد النهائى؛ لأنها تنتقل إلى الطرف الأخر بموجب العقد النهائى.

عقود تنظيم المفاوضات فى العقود الإدارية:

ليس هناك ما يمنع الجهة الإدارية أن تبرم مع الطرف المراد التعاقد معه عقداً ينظم عملية المفاوضات بينهما؛ وذلك يصدق أيًا كان أسلوب التعاقد الذى لجأت إليه الإدارة حتى وإن كان الأسلوب هو أسلوب المنافسة العامة. فمتى قامت الجهة الإدارية بدعوة مقدم أحد العروض للتفاوض فى الحالات التى يجوز فيها ذلك فيمكن أن يتم إبرام عقد ينظم مرحلة المفاوضات بين الجانبين، وفى حالة التعاقد بأسلوب التأمين المباشر من الممكن أن تتضمن مرحلة المفاوضات إبرام عقد ينظم هذه المرحلة، وفى حالة التعاقد بأسلوب الممارسة والتى تكون فيها الممارسة علنية بين راغبى التعاقد مع الجهة الإدارية يمكن أن نتصور على الأقل من الناحية النظرية، أن يكون هناك عقد بين الإدارة من جهة والأطراف المتنافسة من جهة أخرى ينظم مرحلة المفاوضات التى يمكن أن تسبق التعاقد، ولا يختلف عقد تنظيم المفاوضات فى مجال العقود الإدارية من حيث الالتزامات التى يرتبها على عاتق الأطراف عن نظيره فى مفاوضات العقود الخاصة على النحو الذى سوف نعرض له تفصيلاً فى الفصل الثانى.

المبحث الرابع - العقود الجزئية:

العقد الجزئى هو ذلك العقد الذى يتوصل إليه الطرفان فى أثناء المفاوضات وبموجبه تحسم المسائل التى تم الاتفاق عليها أولاً بأول دسوقى (١٤١٥هـ: ١١٢)، والذى يميز العقد الجزئى عن مراحل المفاوضات التى لا تعد عقوداً فى ذاتها أنه فى الحالة الأولى يتفق الأطراف صراحة على حسم مسألة معينة بطريقة نهائية، وقد يكون موضوع العقد الجزئى عنصرًا من عناصر العقد النهائى المزمع إبرامه كأن يتم الاتفاق أثناء المفاوضات على المواصفات الفنية بعقد بين الطرفين بصفة حاسمة، ثم يتم الاتفاق على الأسعار فى عقد لاحق، كما قد يكون موضوع العقد

الجزئى عملية من عدة عمليات متعاقبة تشكل فى مجملها هدفاً عاماً يسعى إليه أطراف التفاوض مثال ذلك عقد توريد آلات معينة يلحقه عقد تركيب وعقد تدريب وعقد توريد خبرة فنية أو حتى عقد إدارة، وفى مجال العقود الإدارية يمكن أن تسفر المفاوضات عن عقود جزئية سواء كانت تتعلق بعنصر من عناصر العقد النهائى أو كانت تنصب على عملية من العمليات المتتابعة وهى لا تختلف فى آثارها عن العقود الجزئية فى القانون الخاص إلا ما يتصل بطبيعتها؛ لأنها تعد عقوداً إدارية.

الفصل الثالث - الآثار القانونية للمفاوضات فى العقود الإدارية:

تتفاوت الآثار القانونية للمفاوضات حسب المرحلة التى وصلت إليها؛ فقد يقتصر الأمر على مجرد دعوة للتفاوض، وجهت من أحد الأطراف ولم تصادف قبولاً من الطرف الآخر، وقد يتطور الأمر إلى قبول الطرف الآخر لهذه الدعوة دون الدخول فى مفاوضات فعلاً وقد يدخل الأطراف فعلاً فى مفاوضات وفى هذه الحالة الأخيرة قد تتم المفاوضات دون أن يسبقها أو يتخللها اتفاقات تفاوضية وقد يحدث العكس بأن تتم هذه المفاوضات بناء على عقد مبدئى أو عقد إطار عام أو عقد تنظيم المفاوضات كما تسفر المفاوضات عن عقود جزئية، كما يثور التساؤل عن الجزاءات التى يمكن أن توقع على أطراف المفاوضات.

وهذا ما سنتناوله فى هذا الفصل من خلال تقسيمه على النحو التالى:

المبحث الأول: الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها.

المبحث الثانى: الآثار القانونية للمفاوضات.

المبحث الثالث: آثار الاتفاقات التفاوضية.

المبحث الرابع: الجزاءات التى يمكن أن توقع على أطراف المفاوضات.

المبحث الأول - الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها:

الدعوة إلى التفاوض قد تكون دعوة مجردة للدخول فى المفاوضات بشأن عقد مستقبل، وقد تكون الدعوة إلى التفاوض مقترنة بأسس التفاوض، وقد تكون الدعوة إلى التفاوض فى صورة اقتراح مضاد بأن يتقدم أحد الطرفين بإيجاب متكامل، ثم يرد من وجه إليه الإيجاب باقتراح مضاد بأن يطلب التفاوض بشأن ما ورد فى الإيجاب.

ويمكن إيجاز الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أيًا كانت صورة هذه الدعوة فيما يلى:

١ - لا يترتب على الدعوة إلى التفاوض أى التزام على عاتق الطرفين إلا إذا تبين من الظروف أن أحدهما قد أدخل فى اعتقاد الآخر بأن توقيع العقد النهائى قريب الاحتمال فى مألوف الأمور، دسوقى (١٤١٥هـ: ٢٦)، عبد العال (١٩٩٨م: ٣٦)؛ لأنه فى هذه الحالة الأخيرة تتحول الدعوة إلى التفاوض إلى اتفاق على التفاوض.

٢ - لا يلتزم من وجه الدعوة إلى التفاوض بإجراء المفاوضات؛ لأنه من الأساس غير ملتزم بقبول التعاقد.

٣ - لا يلتزم من وجهت إليه الدعوة إلى التفاوض بقبولها؛ لأنها لا تعدو كونها دعوة للمشاركة فى صياغة إيجاب مشترك للعقد المزمع إبرامه.

وقد لا يقتصر الأمر عند حد الدعوة إلى التفاوض سواء كانت دعوة مجردة أو مقترنة بأسس التفاوض أو اقتراحًا مضاداً، وإنما قد يتطور الأمر إلى قبول هذه الدعوة فما هى الآثار القانونية المترتبة على قبول الدعوة إلى التفاوض؟

الآثار القانونية لقبول الدعوة إلى التفاوض:

يمكن إجمال الآثار القانونية لقبول الدعوة إلى التفاوض فيما يلى:

١ - لا يلتزم مَنْ قَبِل الدعوة إلى التفاوض بالدخول فى المفاوضات.

٢ – لا يلتزم مَنْ وَجّه الدعوة إلى التفاوض بالدخول فى المفاوضات حتى وإن قَبل الطرف الآخر هذه الدعوة؛ وذلك يرجع إلى أن أيًا من الطرفين غير ملزم بالاستمرار فى المفاوضات أصلاً فمن باب أولى ألا يكون ملزماً بالدخول فيها.

بيد أن ما تقدم يقتصر على الحالات التى لا تكشف ظروف الحال فيها أن نية الأطراف انتقلت من مجرد الدعوة أو قبولها، إلى اتفاق على التفاوض، إذ فى هذه الحالة يلتزم الأطراف بالاستمرار فى المفاوضات، وإن كان ذلك لا يعنى بطبيعة الحال التزامًا بإبرام العقد النهائى.

الآثار القانونية للدعوة إلى التفاوض أو قبولها فى مجال العقود الإدارية:

١ – لا تلتزم الجهة الإدارية التى تدعو أحد مقدمى العروض للتفاوض بالدخول فى المفاوضات.

٢ – لا يلتزم مقدم العطاء الذى وجهت إليه الدعوة إلى التفاوض بقبولها.

٣ – إذا قبل مَنْ وجهت إليه الدعوة من قبل الإدارة الدخول فى مفاوضات؛ فإنه لا يلتزم بالتفاوض؛ لأنه لا يمكن إجباره على التفاوض؛ لأن لكل طرف العدول عن المفاوضات أو الانسحاب منها ما لم يصل الأمر إلى وجود اتفاق على التفاوض.

المبحث الثانى - الآثار القانونية للمفاوضات:

نتائج المفاوضات فى العقود الإدارية:

١ – قد تسفر المفاوضات فى العقود الإدارية عن نتيجة إيجابية هى أن يتنازل مقدم أقل العروض عن تحفظاته أو ينزل بسعره إلى مستوى سعر السوق فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة، أو تصل الجهة الإدارية إلى اتفاق حول شروط العقد المزمع إبرامه فى حالة التعاقد بأسلوب التأمين المباشر أو الممارسة،

وهذه النتيجة تعنى نجاح المفاوضات بالنسبة للإدارة والمتعاقد فى ذات الوقت، وفى هذه الحالة لا يجوز لجهة الإدارة أن تتعاقد مع أحد غير من تفاوضت معه.

٢ - قد يتمسك مقدم أقل العطاءات بتحفظاته أو سعره فى حالة التعاقد بأسلوب المناقصة، وفى هذه الحالة يكون أمام الجهة الإدارية إما قبول التعاقد معه أو التفاوض مع صاحب العطاء الذى يليه، لكن هنا يثور تساؤل مهم وهو: هل يجوز للإدارة إرساء المناقصة فى حالة تمسك صاحب أقل العروض بتحفظاته على من يليه؟

نرى أنه لا يجوز إرساء المناقصة على صاحب العرض التالى لأقل العروض المقترن بتحفظات؛ وإنما يكون للإدارة الدخول معه فى مفاوضات.

٣ - إذا لم تنجح الإدارة فى مفاوضتها مع صاحب أقل العطاءات أو من يليه؛ فيجوز لها إلغاء المناقصة.

بعد أن استعرضنا النتائج المحتملة للمفاوضات، فإن التساؤل يثور حول الالتزامات التى تقع على عاتق أطراف المفاوضات أثناء التفاوض والتى يمكن إجمالها فيما يلى:

١ - الالتزام بالاستمرار فى المفاوضات:

إذا دخل الأطراف فى عملية المفاوضات؛ فإن ذلك يعنى وجود حالة واقعية ترتب آثارها القانونية، باعتبار أن الدخول فى المفاوضات عمل إرادى يلزم كل طرف بالاستمرار فى المفاوضات حتى تنتهى بالنجاح أو الفشل لأسباب مألوفة أو جدية، ويرجع هذا الالتزام إلى أن كل طرف قد بعث فى نفس الطرف الآخر أنه سوف يناقش معه وبجدية ورغبة صادقة بنود العقد المزمع إبرامه، وأنه إذا سارت الأمور على ما يرام؛ فإن الأمر سينتهى بإبرام العقد النهائى، لكن هل يلتزم الأطراف بالاستمرار فى المفاوضات إلى ما لا نهاية؟ وما هو محتوى

الالتزام بالاستمرار فى المفاوضات؟ وتبدو أهمية التساؤل المطروح إذا وضعنا فى الاعتبار أن المفاوضات لا تعنى الالتزام بإبرام العقد النهائى؟ فى الحقيقة لا يمكن تحديد معيار قاطع للالتزام بالاستمرار فى المفاوضات وكل ما يمكن قوله إنه ينبغى على كل طرف أن يلتزم بالمسلك المعتاد فى المفاوضات؛ وذلك بعدم الانسحاب بطريقة تعسفية أو بدون مبرر جدى، وهى مسألة يستقل القضاء بتقديرها، حسب رأينا، وفقاً لظروف كل حالة على حدة؛ حتى لا يجد أحد الأطراف نفسه مجبراً على قبول عقد لا يحظى بموافقته؛ خوفاً من المسئولية عن عدم الاستمرار فى المفاوضات.

٢ ـ الالتزام بضمان سرية المعلومات:

قد تستلزم المفاوضات أن يكشف كل طرف للآخر بعض المعلومات التى تمثل بالنسبة له أهمية كبيرة؛ وذلك لأنه خلال سعيه لإقناع الطرف الآخر بالتعاقد قد يقدم تفاصيل ومعلومات دقيقة عن الموضوع، وهنا يثور التساؤل عن التزام كل طرف بالمحافظة على سرية المعلومات التى حصل عليها فى أثناء المفاوضات؟ وتبدو المسألة أكثر أهمية إذا لم تكلل المفاوضات بالنجاح؟ لأنه فى حالة نجاح المفاوضات عادة ما ينتقل حق استغلال هذه المعلومات للطرف الآخر. لطفى (١٩٩٥م: ٣٠)، دسوقى (١٤١٥هـ: ٩٦). وتجدر الإشارة إلى أن الالتزام بضمان السرية قد يكون بناء على نص قانونى كما هو فى حالة الموظفين العموميين أو أصحاب المهن الذين يطلعون على الأسرار بحكم عملهم، وقد يكون الالتزام بضمان السرية بناء على اتفاق كأن تشتمل الدعوة إلى التفاوض أو أى مراسلات لاحقة بين الطرفين هذا الالتزام لكن المسألة تثير صعوبة فى حالة عدم وجود نص أو اتفاق وفى هذه الحالة، فإن القواعد العامة للمسئولية (التقصيرية) تقضى بأنه يمتنع على المفاوض إفشاء المعلومات التى علمها من الطرف الآخر فى أثناء المفاوضات، ومع ذلك تظل مشكلة تحديد ما يعد معلومات سرية وما

لا يعد كذلك؟ فى الواقع لا يعد معلومات سرية المعلومات التى يفضى بها أحد الأطراف لوسائل الإعلام مثلاً أو المعلومات العامة التى يمكن لأى شخص الحصول عليها، لكن يعد سرياً المعلومات التى يكون من شأن إعلانها أن تلحق ضرراً مادياً أو أدبياً إذا أعلنت دون موافقة صاحب الشأن، ومن أمثلتها المعلومات الفنية والرسومات والدراسات والتصاميم أو تكاليف الإنتاج أو المعلومات الخاصة بأصحاب الشركات أو أطراف المفاوضات. دسوقى (١٤١٥هـ: ٩٩) ولا يقتصر الالتزام بالمحافظة على سرية المعلومات على عدم إفشائها وإنما يمتد إلى عدم جواز استخدامها من قبل من حصل عليها بمناسبة المفاوضات سواء بنفسه أو بواسطة غيره، لطفى (١٩٩٢م: ٣١).

الالتزام بضمان السرية فى مفاوضات العقود الإدارية:

هذا الالتزام يكتسب أهمية خاصة فى مجال العقود الإدارية لارتباطها بتسيير المرافق العامة، وقد يتم إبرام هذه العقود بمناسبة مرافق يتسم عملها بالحساسية والسرية كمرفق الدفاع أو الأمن، وهنا يتعين على من يدخل فى مفاوضات بمناسبة مثل هذه العقود أن يلتزم بالمحافظة على المعلومات التى يمكن أن يعلمها أثناء عملية المفاوضات وهذا الالتزام يبدو أكثر وضوحاً على عاتق الراغب فى التعاقد مع الإدارة وإن كان أيضاً هناك التزام على الجهة الإدارية أيضاً بالمحافظة على سرية المعلومات التى تحصل عليها بمناسبة المفاوضات.

٣ - الالتزام بمبدأ حُسْن النية فى التفاوض:

فكرة حُسْن النية تعد بمنزلة ضابط أخلاقى للسلوك يجرى تقديره على نحو موضوعى ومجرد وفقاً للسلوك الحسن الذى تقتضيه الحياة فى مجتمع، وهو من المبادئ القانونية المعترف بها فى معظم دول العالم فى مجال تفسير وتنفيذ

العقود والالتزامات الناشئة عنها، وعادة ما يتقرر هذا المبدأ بنص قانونى صريح. عبد العال (١٩٩٨م: ١٢٣). وفى المرحلة السابقة على العقد ومنها مرحلة المفاوضات يتقرر مبدأ حسن النية كمبدأ قانونى عام يهدف إلى تأمين عملية المفاوضات من خلال منع الخداع أو التضليل الذى قد يؤدى إلى فشل المفاوضات أو يلحق ضرراً بأحد الأطراف فى مرحلة ما قبل التعاقد، فيجب على كل طرف إدارة المفاوضات بأمانة ونزاهة والامتناع عن أى سلوك من شأنه خلق ثقة زائفة لدى الطرف الأخر فى إبرام العقد، أو الدخول فى المفاوضات دون نية التعاقد أو بهدف الحصول على معلومات عن الطرف الآخر أو لمجرد صرفه عن التعاقد مع الغير... إلخ.

ويتفرع عن هذا الالتزام التزامات أخرى. لطفى (١٩٩٥م: ١٨-٣٣) أهم هذه الالتزامات:

١ - الالتزام بالإعلام بمعنى تقديم معلومات حقيقية وصادقة.

٢ - الالتزام بالاستعلام بمعنى أن كل متفاوض عليه أن يبذل من الجهد ما يكفى ليستعلم عن ظروف وملابسات العملية موضوع التفاوض.

٣ - الالتزام بالاستقامة بمعنى عدم تقديم بيانات أو معلومات مغلوطة أو مبتسرة أو مفرطة فى التفاؤل أو مغرقة فى التشاؤم.

٤ - الالتزام بالتعاون وهو يعنى التواصل المستمر بين الأطراف بما يكفل الوصول إلى نهاية منطقية للمفاوضات، إما بإبرام العقد أو غض الطرف عنه ويدخل فى إطار هذا الالتزام التحديد المناسب لمواعيد جلسات المفاوضات.

٥ - الالتزام بالاعتدال وهو يعنى طرح المقترحات البناءة مع ترك مهلة للطرف الآخر للدراسة فلا يكون مقبولاً طرح مقترحات مؤكدة الرفض أو لا مجال لقبولها؛ لأن فى ذلك تأخيرًا لعملية إتمام التعاقد أو صرف النظر عنه كلية.

٦ - الالتزام باحترام العادات والأعراف بمعنى احترام ما درجت عليه العادة وما هو متعارف عليه مهنياً أو محلياً أو دولياً بشأن موضوع المفاوضات.

المبحث الثالث - آثار الاتفاقات التفاوضية:

الاتفاق التفاوضي يأخذ عدة صور أهمها الاتفاق المبدئي على التفاوض أو عقد الالتزام بالتفاوض، وعقد الإطار العام وعقد تنظيم المفاوضات، وأخيراً قد يكون عقداً جزئياً وسوف نتناول في هذا المبحث آثار هذه الاتفاقات، وحيث إنه سبق تناول الاتفاقات التفاوضية في العقود الإدارية في الفصل الثاني من هذه الدراسة؛ فإن هذا المبحث سوف يقتصر فقط على تناول آثار هذه الاتفاقات:

أولاً - آثار الاتفاق المبدئي على التفاوض (عقد الالتزام بالتفاوض):

عقد الالتزام بالتفاوض ينطوي على التزام ذي وجهين: الوجه الأول الدخول في المفاوضات وهو التزام بتحقيق غاية بحيث يعد المتعاقد مخطئًا إذا امتنع عن الدخول في المفاوضات، دون حاجة إلى إثبات سوء نيته أو إهماله، أما الوجه الثاني فهو الاستمرار في المفاوضات وهو التزام ببذل عناية فلا يعرقل المفاوضات أو ينسحب منها دون مبرر أو سبب جدي أو غير مألوف. دسوقي (١٤١٥هـ: ١٠٧). ويمكن إجمال آثار عقد الالتزام بالتفاوض فيما يلي:

١ - الالتزام بالدخول في المفاوضات؛ لأن الاتفاق المبدئي على التفاوض يعد تصرفًا قانونيًا ناتجًا من تلاقي إرادتين.

٢ - الاتفاق المبدئي ليس عقداً نهائياً؛ لأنه بمنزلة خطوة قد تنجح أو تفشل تبعاً للنجاح أو فشل المفاوضات.

٣ - الاتفاق المبدئي لا ينشئ التزاماً بإبرام العقد النهائي، وهذا يرجع إلى أن الاتفاق المبدئي يفوق مجرد التفاوض باعتبار أن التفاوض أسفر عن اتفاق من حيث المبدأ، ولكنه من ناحية أخرى يأتي دون العقد النهائي حسب ما تسفر عنه عملية التفاوض. عبد العال (١٩٩٨م: ١٠٨).

وتجدر الإشارة إلى أن الالتزام بالدخول فى المفاوضات الناجم عن عقد الالتزام بالتفاوض قد يقع على عاتق الطرفين، وقد يقع على عاتق أحد الأطراف لصالح الطرف الآخر حيث يتعين عليه الاتصال بالطرف الأول والحضور فى الموعد والمكان المحدد لبدء المفاوضات. دسوقى (١٤١٥هـ: ١٠٨). وأخيراً تجدر الإشارة إلى أن المسئولية المترتبة على عقد الالتزام بالتفاوض هى مسئولية عقدية طالما أننا نتحدث عن عقد تم الإخلال به. لطفى (١٩٩٥م: ٦٨).

ثانياً - آثار عقد الإطار العام:

عقد الإطار العام يلزم كلاً من الطرفين باتباع ما ورد فيه من شروط، عند إبرام عقود جديدة مستقبلة ولكنه لا يلزم أحدهما بتوقيع هذه العقود، فهو بمنزلة تمهيد للعقود التنفيذية التى تبرم استناداً إليه، وبالتالى فإن عقود الإطار العام هى عقود تضع إطاراً ملزماً للتفاوض عند إبرام العقود التنفيذية. عبد العال (١٩٩٨م: ١٧١)، دسوقى (١٤١٥هـ: ١١٥). فعقد الإطار العام يلزم الأطراف بالدخول فى مفاوضات بشأن البنود التى لم يتفق عليها فى العقود التى تتم استناداً إليه، لكنه لا يعنى الالتزام بإبرامها، ويمكن إجمال آثار عقد الإطار العام فيما يلى:

١ - يعد عقد الإطار العام ملزماً لأطرافه فيما يتعلق بالشروط الموحدة فى العقود المستقبلة والتى ورد النص عليها فى عقد الإطار العام.

٢ - ينشئ عقد الإطار العام التزاماً على عاتق الأطراف بالتفاوض حول البنود الأخرى فى العقود المستقبلة.

٣ - لا ينشئ عقد الإطار العام التزاماً بإبرام العقود المستقبلة.

ثالثاً - آثار عقد تنظيم المفاوضات:

عقد تنظيم المفاوضات يتضمن عناصر أكثر تقدماً من تلك التى يتضمنها عقد الالتزام بالتفاوض، حيث إن الأول يتناول بالتنظيم عادة الجدول الزمنى للمفاوضات،

ونفقات التفاوض، وشروط قصر المفاوضات على الطرف الآخر ٠٠٠ إلخ، وعقد تنظيم المفاوضات، ينتهى عادة بانتهاء المفاوضات؛ لأن موضوعه هو تنظيم المفاوضات، ويعتبر الإخلال بالالتزامات التى فرضها عقد تنظيم المفاوضات خطأ عقدياً؛ يؤدى إلى قيام المسئولية العقدية وفقاً لأحكام هذا العقد المؤقت وليس وفقاً لاحكام العقد النهائى. ويمكن إجمال آثار عقد تنظيم المفاوضات فيما يلى:

١ - يترتب على عقد تنظيم المفاوضات الالتزام بالتفاوض.

٢ - يترتب على عقد تنظيم المفاوضات الالتزام بالتفاوض وفقاً للشروط الواردة بهذا العقد.

٣ - يتوقف مصير بعض الالتزامات الناشئة عن عقد تنظيم المفاوضات على مصير المفاوضات ذاتها؛ فقد يؤدى نجاح المفاوضات إلى انقضاء الالتزام بعدم استغلال المعلومات التى تم الإدلاء بها فى أثناء التفاوض؛ لأنها انتقلت بإبرام العقد النهائى للطرف الآخر، ومن ناحية أخرى، فإن فشل المفاوضات قد يؤدى إلى البدء فى تنفيذ بعض الالتزامات التى ينشئها عقد تنظيم المفاوضات ومن أهمها الالتزام بالوفاء بنفقات التفاوض. دسوقى (١٤١٥هـ: ١١٢)، عبد العال (١٩٩٨م: ١٥٣ - ١٥٧).

رابعاً - آثار العقود الجزئية:

العقود الجزئية تمثل أهمية خاصة فى مجال المفاوضات العقدية بوجه؛ عام لأنها تثير العديد من المشكلات حول الآثار النظامية المترتبة عليها، ويرجع ذلك إلى أن هذه العقود قد يتفق الأطراف على ربط مصيرها بالعقد النهائى، وقد لا يوجد مثل هذا الاتفاق وهنا تثور الصعوبة حول آثار العقود الجزئية، ومن ناحية أخرى قد يكون العقد الجزئى مرتبطاً بعقد واحد، بيد أنه فى أحيان أخرى قد يكون مرتبطاً أى العقد الجزئى بمجموع عقدى وليس بعقد واحد.

دسوقى (١٤١٥هـ: ١١٢)، عبد العال (١٩٩٨م: ١٥٧). ولتحديد آثار العقود الجزئية؛ فإننا نرى أنها تتمثل فى الآتى حسب الفروض المتوقعة فى الحياة العملية:

١ - إذا اتفق الأطراف على ربط مصير العقد الجزئى بالعقد النهائى، أى أن هناك اتفاقًا على تجريد العقد الجزئى من آثاره المستقبلة بحيث لا يكون له أثر إلا بتوقيع العقد النهائى، وعادة ما يتم استخدام عبارات تدل على ذلك كأن يتضمن العقد الجزئى تحفظاً بأنه "لا ينشئ التزاماً" Sans Engagement أو أنه ليس عقداً Sans Etre Contractuel أو غير ذلك من العبارات التى تدل على أن الأطراف لا يعتبرونه ملزماً لأى منهما إلا بالاتفاق النهائى، فى هذه الحالة لا يكون للعقد الجزئى أى أثر إلا بإبرام العقد النهائى، وذلك نزولاً على إرادة الأطراف يستوى فى ذلك أن يكون العقد الجزئى مرتبطًا بعقد واحد أو مرتبطًا بمجموع عقدى.

٢ - إذا اتفق الأطراف على ربط مصير العقد الجزئى بالعقد النهائى على النحو المتقدم؛ فإن ذلك لا يحول دون ترتيب الآثار الذاتية للعقد الجزئى نفسه فيما يتعلق بالتزام الأطراف بما تم الاتفاق عليه، دون أن يمتد ذلك إلى ترتيب آثار العقد الجزئى فى علاقته بالعقد النهائى.

٣ - إذا اتفق الأطراف على اعتبار العقد الجزئى نهائياً فيما تضمنه؛ فإن فشل المفاوضات حول العناصر الأخرى لا يحول دون تكملة هذه العناصر سواء بمعرفة القضاء أو بمعرفة محكم تم الاتفاق على تعيينه بواسطة الأطراف وذلك متى تضمن الاتفاق الجزئى العناصر الجوهرية للعقد النهائى، أى أن العقد الجزئى يمكن استكمال عناصره ليصبح عقداً نهائياً، أما إذا لم يحسم العقد الجزئى إلا بعض عناصر العقد النهائى والتى لا تكفى لقيام ذلك الأخير فلا مناص فى هذه الحالة من القول بأن العقد الجزئى يتجرد من أى أثر له حتى يتم إبرام العقد النهائى حتى وإن اتفق الأطراف على اعتبار العقد الجزئى نهائياً فيما يتضمنه.

٤ - إذا كان العقد الجزئى يرتبط بمجموع عقدى، واتفق الأطراف على ترتيب أثر العقد الجزئى؛ فإن المجموع العقدى إما أن يتكون من عقود متساوية فى الأهمية كعقود النقل المتتابع، ففى هذه الحالة يرتب العقد الجزئى آثاره فى الحال دون توقف على إبرام بقية العقود. عبد العال ١٩٩٨م: ١٥٧). أما إذا كان المجموع العقدى يتكون من عقود ليست متساوية فى الأهمية؛ فإنه يرتب آثاره إذا كان هو العقد الرئيسى.

٥ - إذا كان العقد الجزئى يرتبط بمجموع عقدى وسكت الأطراف عن تنظيم علاقته بالعقود الأخرى فلا شك أن هذا العقد الجزئى لا يؤدى إلى إبرام عقود أخرى لكن التساؤل يثور عن مدى إمكانية ترتيب العقد الجزئى لآثاره الذاتية؟ القاعدة فى هذا الشأن أنه يرتب آثاره الذاتية إذا كان مساوياً فى الأهمية للعقود الأخرى أو كان هو العقد الرئيسى. الرفاعى (١٩٩٤م: ٦٨ وما بعدها).

بعد أن استعرضنا آثار الاتفاقات التفاوضية يجدر بنا الإشارة إلى أن هذه الآثار لا تختلف فى مجال العقود الإدارية عن مثيلتها فى مجال القانون الخاص؛ لأنها تنبثق جميعها من القواعد العامة التى تحكم العقود بوجه عام وتستلزم إعمال إرادة الأطراف بشأن ما تم الاتفاق عليه، وأنه لا يمكن إلزام الشخص إلا إذا أراد الالتزام، ولا يمكن إلزامه إلا بما أراد الالتزام به، سواء كنا بصدد العقود الإدارية أو عقود القانون الخاص مع مراعاة الطبيعة المميزة للأولى.

المبحث الرابع - الجزاءات التى يمكن أن توقع على أطراف المفاوضات:

لا يمكن أن يوقع أى جزاء على أى شخص إلا إذا ثبتت مسئوليته؟ ولا يمكن أن يوقع هذا الجزاء إلا إذا ثبت أن هناك ضرراً لحق بالطرف الآخر؟ وهنا يثور التساؤل عن طبيعة المسئولية فى مجال المفاوضات بوجه عام وفى مجال مفاوضات العقود الإدارية بوجه خاص، باعتبار أنها هى التى تتصل بموضوع

البحث ووفقاً للقواعد العامة للمسئولية؛ فإن المسئولية إما أن تكون مسئولية تقصيرية أو مسئولية عقدية وفى مجال المفاوضات القاعدة العامة أن المسئولية التى يمكن إثارتها هى المسئولية التقصيرية باعتبار أن المفاوضات لا تشكل من حيث ضرورة الالتزام بإجراءاتها أو الاستمرار فيها أو الالتزام بما أسفرت عنه أى خطأ عقدى مادام لم يثبت أن هناك اتفاقًا بين الأطراف توافرت له صفة العقد، فإذا وجد عقد بالالتزام بالتفاوض أو لتنظيم المفاوضات أو عقد جزئيًا على النحو السالف بيانه فهنا فقط يمكن الحديث عن المسئولية العقدية، وهذا القول ينطبق تماماً على المسئولية عن مرحلة المفاوضات فى مجال العقود الإدارية. لطفى (١٩٩٥م: ٣٤). وبناءً على ما تقدم، فإن المسئولية عن الأضرار الناجمة عن المفاوضات فى العقود الإدارية إما أن يكون أساسها الخطأ التقصيرى من جانب الإدارة أو المتفاوض الآخر، وإما أن يكون أساسها الخطأ العقدى فى حالة توافر اتفاقات يصدق عليها وصف العقد، وحيث إن الجزاءات التى يمكن أن توقع على من ثبتت مسئوليته العقدية إما أن تتمثل فى التنفيذ العينى أو التنفيذ بمقابل، ولما كان التنفيذ العينى فى مجال المفاوضات التعاقدية أمراً مستبعداً أو أنه يعنى إلزام الطرف المسئول بإبرام العقد النهائى؛ لذلك لم يتردد الفقه فى مجموعه فى استبعاد التنفيذ العينى فى مجال المفاوضات. لطفى (١٩٩٥م: ٦٤). بيد أن القاعدة السابقة يرد عليها استثناء مهم وهو حالة وجود اتفاقات جزئية يمكن فصلها عن العقد النهائى على النحو الذى تناولناه تفصيلاً فى المبحث السابق، ففى حالة وجود عقود جزئية من هذا القبيل؛ يمكن اللجوء إلى فكرة التنفيذ العينى.

وحيث إن الجزاء الطبيعى فى مجال المسئولية التقصيرية هو التعويض؛ فأننا يمكن أن نقرر باطمئنان أن الجزاءات التى يمكن أن توقع فى مرحلة المفاوضات تتمثل فى الحكم بالتعويض على الطرف الذى أخل بالالتزامات الناجمة عن المفاوضات ما عدا حالة الاتفاقات الجزئية التى أشرنا إليها آنفاً، وسوف نعرض فيما يلى أهم الأضرار التى يمكن التعويض عنها فى مجال المفاوضات:

١ - الأضرار الناجمة عن ضياع الوقت:

يعد ضياع الوقت من أهم الأضرار التى تلحق بالمتفاوض، وبالتالى يمكن تعويض الطرف المتضرر الذى ضاع وقته بسبب المفاوضات.

٢ - الأضرار الناجمة عن الفرص الضائعة:

إذا ثبت أن أحد الأطراف قد ضاعت عليه فرصة إبرام صفقات أخرى بسبب المفاوضات، خاصة إذا اشترط عليه الطرف الآخر عدم التفاوض مع الغير وثبت أن المفاوضات ترتب عليها ضياع فرصة التعاقد مع آخرين؛ فيكون للطرف المضرور المطالبة بتعويض الأضرار التى لحقت به من جراء ضياع تلك الفرصة وتزيد فرصة التعويض كلما كانت الفرص البديلة سهلة ومتاحة.

٣ - الأضرار الناجمة عن عدم تنفيذ عقود أخرى:

قد يلجأ أطراف المفاوضات تأكيدًا لجدية التفاوض إلى إبرام عقود مع أطراف آخرين، فإذا ما فشلت المفاوضات؛ فقد يتحمل الطرف الذى أبرم هذه العقود بالتعويض عن عدم تنفيذها، وهنا لا شك أنه يملك مطالبة الطرف الآخر فى المفاوضات بتعويضه عن الأضرار التى لحقت به من جراء ذلك متى ثبت عدم تسرعه أو رعونته فى إبرام مثل هذه العقود، وتزداد فرص الحكم بالتعويض إذا كان الطرف الآخر يعلم بهذه العقود، وأنها أبرمت خصيصاً تمهيداً للارتباط بالعقد محل التفاوض.

٤ - نفقات المفاوضات:

تستلزم المفاوضات فى بعض العقود إجراء دراسات وأبحاث واستشارات واستعانة بخبراء وخلافه إلى جانب نفقات التنقل والإقامة فى بعض الأحيان، وتزداد مثل هذه النفقات فى مجال العقود الإدارية حتى يتمكن الراغب فى

التعاقد مع الإدارة من إعداد عرضه على نحو جيد حتى يحظى بموافقة الجهة الإدارية، ومن ناحية أخرى غالباً ما تجرى الجهة الإدارية نفسها دراسات واستشارات حول ما تزمع إبرامه من عقود وتتكبد فى سبيل ذلك نفقات كبيرة، وهنا يثار التساؤل عن مدى إمكانية المطالبة بمثل هذه النفقات فى حالة فشل المفاوضات سواء من قبل الراغب فى التعاقد مع الإدارة أو من قبل الإدارة نفسها، القاعدة أن هذه النفقات يتحملها من قام بإنفاقها إذا كان العرف قد جرى بذلك أو إذا كانت ترجع إلى عدم احترازه أو تسرعه؛ بيد أنه إذا ثبت أنه تكبد نفقات غير عادية ما كان ليقدم عليها لولا الدخول فى مفاوضات بشأن العقد المزمع إبرامه؛ فإنه يحق له فى هذه الحالة مطالبة الطرف الآخر بالتعويض عنها متى ثبت أن المفاوضات فشلت بسبب يرجع إلى هذا الأخير.

٥ - التعويض عن الأضرار الأدبية:

قد يترتب على فشل المفاوضات أضرار أدبية بأحد الأطراف تتمثل فى المساس بسمعته أو الثقة فيه أو فى مصداقيته أو قد يؤدى فشل المفاوضات إلى ظهوره بمظهر الساذج الذى يسهل خداعه؛ فيؤثر ذلك على سمعته واعتباره بين الناس، لا شك أنه فى مثل هذه الحالات يجوز لمن لحقته أضرار أدبية أن يطالب بالتعويض عنها ويؤخذ فى الاعتبار هنا دور كل من الطرفين فى المرحلة التى وصلت إليها المفاوضات. لطفى (١٩٩٥م: ٩٩).

خاتمة ونتائج البحث:

فى نهاية هذه الدراسة، يمكن أن نقرر أن المفاوضات فى مجال العقود الإدارية تمثل مرحلة هامة فى حالة التعاقد بأسلوب التأمين المباشر أو بأسلوب الممارسة، كما أنها تحظى بأهمية خاصة فى حالة التفاوض مع صاحب أقل العروض إذا كان التعاقد يجرى بأسلوب المنافسة.

ونظراً لأن المفاوضات عادة تستغرق الكثير من الوقت والجهد والنفقات؛ فإنه يكون من المفيد.تنظيم عملية التفاوض، وذلك بهدف حماية الأطراف لمواجهة المخاطر المحيطة بهذه المرحلة حتى لا يفاجأ أحد الأطراف بقيام مسئوليته مما قد يكلفه الكثير، ولما كانت المفاوضات بذاتها لا تنشئ رابطة تعاقدية؛ فإنه يكون من الأوفق المبادرة لقطع المفاوضات دون تراخ متى اتضح أن الشروط المطروحة للتعاقد غير مناسبة؛ لأن فشل المفاوضات خيرٍ بكثير من الالتزام بعقد فاشل فالثابت عمليًا أنه كلما تأخر قطع المفاوضات؛ زادت احتمالات قيام المسئولية، ويجب بقدر الإمكان البعد عن تحرير أية اتفاقات فى المرحلة قبل التعاقدية، وإن وجدت فيجب أن تكون واضحة ومحددة وأن تتضمن بيانًا للمصطلحات الواردة بها؛ حتى لا تثير جدلاً حول مفهومها وقيمتها القانونية فيما بعد، وإذا لم يكن هناك مفر من تنظيم المفاوضات باتفاقات سابقة على التعاقد النهائى فيجب أن يراعى فيها الآتى:

١ - يجب أن يكون هناك اتفاق مبدئى على التفاوض، وهذا الاتفاق كما رأينا خلال الدراسة ينشئ التزاماً بالتفاوض، وبالتالى يتوافر قدر من الجدية لعملية المفاوضات، وفى هذه الحالة سوف يكون إثبات خطأ الطرف الآخر أيسر للمضرور، وفى نفس الوقت لا يتضمن التزامًا بإبرام العقد النهائى.

٢ - وفى حالة الاتفاق على تنظيم المفاوضات؛ فإن هذا الاتفاق يجب أن يكون واضحاً ومفصلاً وأن يتضمن جدولاً زمنيًا لمراحل المفاوضة وتوزيع أعبائها وبصفة خاصة نفقات التفاوض بين الأطراف، كما أنه يمكن أن يتضمن الالتزام بعدم التفاوض مع آخرين وعدم إفشاء الأسرار، هذا يؤدى إلى تجسد فكرة حسن النية فى صورة التزامات واضحة على عاتق الأطراف.

٣ - فى حالة وجود اتفاق على الإطار العام؛ فإنه يجب الإشارة بوضوح إلى البنود التى سوف تكون محل تفاوض فى العقود التى سوف تتم استناداً إلى هذا الاتفاق.

٤ - فى حالة الوصول إلى نتائج محددة أثناء المفاوضات؛ فإنه يجب إفراغها فى اتفاقات جزئية، حتى لا يكون هناك مجال لمعاودة التفاوض بشأنها وفى هذه الحالة يحسن أن يتم الحد من آثار هذه العقود الجزئية بأن يذكر صراحة أنها أعمال تمهيدية وأنها ليست ملزمة إلا بالاتفاق النهائى، ويجب هنا الاستعانة بمستشارين قانونيين حتى تكون الصياغة محددة على نحو دقيق ومعبرة عما يريد الأطراف الالتزام به فعلاً.

٥ - عند إبرام العقد النهائى يجب أن يتضمن بنوداً تحدد القيمة القانونية للاتفاقات السابقة كاستبعاد كل قيمة قانونية لها، أو النص على أنه يمكن الرجوع إليها فى حدود معينة لتفسير العقد النهائى، ويجب التنبيه إلى أنه لا ينبغى الدخول فى مفاوضات فى مجال العقود الإدارية إلا فى الحالات التى يجوز فيها ذلك ويجب أن تتم المفاوضات من قبل الجهة المخولة قانوناً القيام بها وعادة ما تكون لجنة البت هى المختصة بإجراء المفاوضات، ولا يوجد ما يحول قانوناً دون تفويضها فى التعاقد مباشرة، وفى حالة عدم وجود هذه الصلاحية؛ فإن نتائج المفاوضات التى تجريها الجهة الإدارية تعد توصيات يجب عرضها على السلطة المختصة للتصديق عليها أو رفضها، ويجب على المفاوض نيابة عن الجهة الإدارية أن يتوخى الحذر فى كل ما يقدم عليه وما يبرمه من اتفاقات أو يتبادله من مكاتبات؛ حتى لا يجد نفسه فى النهاية قد تسبب بسلوكه فى قيام مسئولية الجهة الإدارية، ومن جانبنا نرى أنه لا مانع من قيام الجهة الإدارية بالرجوع عليه بأى التزامات تتحملها نتيجة تصرفاته؛ إذا توافر فى حقه خطأ شخصى.

وفى النهاية يجب أن نذكر أنه لا ينبغى المبالغة فى الخوف من الدخول فى مفاوضات بشأن العقود الإدارية، فهذه ضرورة تحتمها مستجدات الحياة الحديثة وما تضطلع به الإدارة من مهام، ولكن يجب الحرص فى إجرائها واختيار من يتولاها، ويجب فى جميع الأحوال أن يتضمن الفريق المفاوض أشخاصاً من ذوى خبرة قانونية، وهكذا تتوافر أكبر ضمانات النجاح للمفاوضات.

٦ - يجب أن يكون هناك تنظيم قانونى لموضوع المفاوضات فى العقود الادارية بالمملكة العربية السعودية يتناول تحديد السلطة المختصة بإجرائها والصلاحيات الممنوحة للجان أو فرق التفاوض وأيضًا تحديد مسؤلياتها على نحو دقيق مع بيان إجراءات التفاوض فى المراحل المختلفة وبشأن جميع صور التعاقد التى يتم اللجوء اليها لتأمين أعمال ومشتريات الدولة.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- أبوالليل، عبد الفتاح صبرى، **أساليب التعاقد الإدارى بين النظرية والتطبيق،** بدون ناشر، ١٩٩٤م.
- الأهوانى، حسام الدين كامل، **مصادر الالتزام،** المصادر الإدارية ١٩٩١ - ١٩٩٢م.
- الخضيرى، محسن أحمد، **التفاوض علم تحقيق المستحيل انطلاقًا من الممكن،** مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٨م.
- الرفاعى، أحمد محمد، **الحماية المدنية للمستهلك إزاء المضمون العقدى،** دار النهضة العربية، ١٩٩٤م.
- السنهورى، عبد الرزاق، **الوسيط فى شرح القانون المدنى الجديد، ج ١، مصادر الالتزام، المجلد الأول،** دار النهضة العربية، ١٩٥٢م.
- الشرقاوى، جميل، **النظرية العامة للالتزام، الكتاب الأول، مصادر الالتزام،** دار النهضة العربية، ١٩٩١م.
- الصدة، عبد المنعم فرج، **مصادر الالتزام،** القاهرة، ١٩٨٤م.
- العطار، عبد الناصر توفيق، **مصادر الالتزام،** ط ١٩٩٠م.
- العوفى، صالح بن عبد الله، **المبادئ القانونية فى صياغة عقود التجارة الدولية،** مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٩هـ، ١٩٩٨م.
- النكاس، جمال فاخر، **العقود والاتفاقات المهدة للتعاقد وأهمية التفرقة بين العقد والاتفاق فى المرحلة السابقة على العقد،** مجلة الحقوق، مجلس النشر العلمى، جامعة الكويت، السنة العشرون، العدد الأول، شوال ١٤١٦هـ، مارس ١٩٩٦م، ص ١٣٣ .

- حنفى، عبد الله، **العقود الإدارية**، دار النهضة العربية، ١٩٩٩م.
- دسوقى، محمد إبراهيم، **الجوانب القانونية فى إدارة المفاوضات وإبرام العقود**، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٥هـ، ١٩٩٥م.
- شنب، محمد لبيب، **دروس فى نظرية الالتزام، مصادر الالتزام**، دار النهضة العربية ١٩٧٧م.
- عبد الباقى، عبد الفتاح، **موسوعة القانون المدنى المصرى، نظرية العقد والإرادة المنفردة**، القاهرة ١٩٨٤م.
- عبد العال، محمد حسين، **التنظيم الاتفاقى للمفاوضات العقدية**، دار النهضة العربية، ١٩٩٨م.
- عبد النعيم، محمد أحمد، **مرحلة المفاوضات فى العقود الإدارية**، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠م.
- عياد، أحمد عثمان، **مظاهر السلطة العامة فى العقود الإدارية**، دار النهضة العربية ١٩٧٣م.
- عياد، عبد السلام، **المفاوضة الجماعية**، الجامعة العمالية، القاهرة ١٩٩٢م .
- كينان، كيت، **أصول المفاوضة الإدارية**، ترجمة مركز التعريب والترجمة الدار العربية للعلوم، بيروت، الطبعة الأولى، ١٤١٧هـ، ١٩٩٦م.
- لطفى، محمد حسام محمود، **المسئولية المدنية فى مرحلة المفاوضات**، بدون ناشر، القاهرة ١٩٩٥م.
- نصار، جابر جاد، **الوجيز فى العقود الإدارية**، دار النهضة العربية، ٢٠٠٠م.

القوانين واللوائح:

- قانون تنظيم المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م، الجريدة الرسمية، العدد ١٩ (مكرر) فى ٨ مايو ١٩٩٨م.

- قانون تنظيم المناقصات والمزايدات (الملغى) رقم ٩ لسنة ١٩٨٣م.
- نظام تأمين مشتريات الحكومة وتنفيذ مشروعاتها وأعمالها بالمملكة العربية السعودية، الصادر بالمرسوم الملكى رقم م/١٤ وتاريخ ١٣٩٧/٤/٧هـ.
- اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨م الصادرة بقرار وزير المالية رقم ٣٦٧ لسنة ١٩٩٨م، الوقائع المصرية العدد ٢٠١ (تابع) فى ٦ سبتمبر ١٩٩٨م.

ثانياً - المراجع الفرنسية:

- Larroumet (ch): **Droit Civil, Les Obligations, Le Contrat,** Tome 111, 2 Eme Ed, Economica, Paris, 1990.

- Laubadere (A. De), Moderne (F), Delvolve (P),: **Traite Des Contrats Adminestratifs.** T1, L. G. D. J., 2 Ed 1983.

- Moreau (J),: **Droit Administratif,** P. U. F, 1989.

- Najjar (i),: **L' Accord de principe,** In D. 1991, Chr., P. 57.

- Schmidt (J.): **Negociation et Conclusion Des Contrats,** dalloz, Paris 1982.

نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام
تقدير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي

الدكتور/حسن غصان بلقاسم
أستاذ التعليم العالي المساعد في كلية العلوم القانونية والاقتصادية، شعبة الاقتصاد بفاس، المغرب

أ/حسين إهناش علي
مهندس إحصائي، إطار عالٍ في وزارة الاقتصاد والمالية بمديرية الدراسات والتوقعات المالية، الرباط، المغرب

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثـالث والأربعـون
● العـــــدد الأول
● محــــرم ١٤٢٤ هـ
● مــــارس ٢٠٠٣ م

نظام الزكاة المالي وحسن المعاش العام
تقدير كمي شمولي في الاقتصاد المغربي

د. حسن غصان بلقاسم*
أ. حسين إهناش علي**

الملخص:

تسعى هذه الدراسة عبر النمذجة إلى توضيح أهمية نظام الزكاة من الناحية المالية والاقتصادية، والبرهنة رياضيًا على مرونة الزكاة تجاه المؤسسات والأفراد مقارنة بثقل وضغط نظام الضريبة. واعتمادًا على مجموعة قواعد فقهية تقترح الدراسة منهجية نظرية لاستيفاء زكاة القطاع الصناعي، وتبرهن على نجاعتها الاقتصادية خاصة عندما تكون نسب الربح في مستويات معينة. كما توضح أن الزكاة أداة للسياسة الاقتصادية الشرعية بقصد توجيه النشاط الاقتصادي.

ومن الجانب التطبيقي مع استخدام أساليب وتقنيات علمية، تم تقدير كمي شمولي لوعاء الزكاة في الاقتصاد المغربي باستعمال قاعدة معطيات إحصائية شاملة لمختلف الأنشطة الاقتصادية خلال العقود الثلاثة الأخيرة. وتم تقدير الإيراد الكلي (بالإضافة إلى بلورة جداول دقيقة لزكاة القطاعات مصحوبة بقراءات اقتصادية موضوعية) للزكاة بمبلغ لا يبعد عن (٦٠٠) مليار درهم أي ما معدله (٢٠) مليارًا في السنة بتوظيف مبدأ المضاعف الكلي الحركي، الذي يأخذ بعين الاعتبار الأثر الفعلي للزكاة على حركية النشاط الاقتصادي. وتكون الزكاة عندئذ نظامًا واقيًا من المديونية الشرعية ناهيك إلى المديونية الربوية.

ومن أهم نتائج هذا البحث تقليص عدد الفقراء والمحتاجين بنسبة (٨٤٪) عبر توزيع الزكاة الحركي، وذلك بعد تقدير متوسط الزكاة لكل أسرة، في حين يتقلص عدد الفقراء فقط بنسبة (٢١٪) عبر توزيع تحويلات العمال في الخارج على نفس الفئات.

إذا كانت مختلف الدراسات والأبحاث في موضوع الزكاة لم تتجاوز في معظمها الجوانب الفقهية فيه، مع إظهار الدور الذي لعبته

* أستاذ التعليم العالي المساعد في كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية بفاس- شعبة الاقتصاد، أستاذ محاضر سابق بالمدرسة العليا الوطنية للعلوم البيطرية في فرنسا. E-mail :h_ghassan@yahoo.fr.

** مهندس إحصائي، إطار عالٍ في وزارة الاقتصاد والمالية بمديرية الدراسات والتوقعات المالية بالرباط. E-mail :Ihnach@yahoo.com.

الزكاة فى بيت المال لمعالجة القضايا الاجتماعية والاقتصادية للأمة؛ فإن هذه الدراسة تعتبر من إحدى المحاولات العلمية عبر النمذجة لتوضيح أهمية نظام الزكاة. كما أنها من أوائل الدراسات المرقمة لتقدير الحقوق المالية المستحقة من الزكاة للفقراء والمحتاجين وغيرهم داخل المجتمع المغربى باعتباره مثالاً يتوافر فيه قاعدة معطيات إحصائية واسعة. كما أنها تكتسب أهمية خاصة لعدة اعتبارات، نذكر منها:

- استعمال قاعدة معطيات إحصائية شاملة لمختلف الأنشطة الاقتصادية.
- اعتماد الاجتهادات التى تأخذ بتوسيع وعاء الزكاة.
- استخدام أساليب وتقنيات علمية لتقدير المستحقات من الزكاة.
- قياس إسهام ونجاعة الزكاة فى القضاء على الفقر والحاجة.

ونعرض فى هذا البحث نظام الزكاة والبدائل الوضعية؛ وذلك قصد توضيح رياضى لمرونة الزكاة ولطفها تجاه المؤسسات والأفراد مقارنة بثقل وضغط نظام الضرائب. ونقترح منهجية نظرية لاستيفاء زكاة القطاع الصناعى؛ لما له من أهمية فى النمو الاقتصادى. ثم نتطرق إلى فائدة الزكاة فى تحصيل موارد مالية مهمة معتمدين على مجموعة قواعد فقهية لتقدير إحصائى لوعاء الزكاة فى الاقتصاد المغربى. وننهى هذا البحث بتقديم أهم النتائج والمؤشرات فى جداول وبيانات.

نظام الزكاة والبدائل الوضعية:

إن أهم ما يميز الاقتصاد الإسلامى هو الاستقاء المباشر من شرع الله تعالى الذى حدد أحكامًا عامة وأخرى مفصلة للتنظيم المالى والاقتصادى بين المسلمين وغيرهم. وهكذا، لم يدع الإسلام موضوع المال بيد اجتهادات من خوّل لهم الاجتهاد من عباده، بل أقر ركن الزكاة وأمر بالعدل والأمانة فى جميع المعاملات

المالية وحرم الربا وتوعد آكليه بحرب منه لقول البارى تعالى: ﴿يا أيّها الذين آمنوا اتّقُوا اللهَ وذَروا ما بَقِيَ من الرِّبا إن كُنتم مؤمنين، فإنْ لم تفعلوا فأْذَنوا بحربٍ من اللهِ ورسولِه وإنْ تُبتم فلكُمْ رؤوس أموالِكم لا تَظلِمون ولا تُظلَمون﴾ (البقرة، الآيتان ٢٧٨-٢٧٩)، كما توعد المطففين بالعذاب الشديد.

وقد ضلت المجتمعات الإسلامية طريقها بتقليد الغرب فى أنظمته ومناهجه المالية والاقتصادية البعيدة عن الإسلام، وبدأت تتخبط فى مشاكل اقتصادية واجتماعية رغم الخيرات التى أنعم الله بها عليها. فاستعارت نظام الضرائب من الغرب وتخلت عن نظام الزكاة رغم أنه وظيفة أساسية للدولة الإسلامية. ومن ثم ترك أمر الزكاة للأفراد يخرجونها إن شاؤوا، اختيارًا لا إجبارًا. وهكذا تراجع المسلمون فى الوقت الذى تقدم فيه غيرهم، على الرغم من قوة النظام المالى الإسلامى - الذى من بين أسسه الزكاة - وتفوقه على النظام الوضعى الضرائبى كما سنبرهن عليه.

إن قوة نظام الزكاة تظهر فى شموليته، حيث يصل تطبيقه إلى كل متداول ومنتج ومدّخر، ومنها على وجه الخصوص تطبيقه على القطاع الفلاحى؛ فقد عجز الغرب عن إخضاع هذا القطاع لنظام الضرائب، بل كلفه ومازال يكلفه أموالاً طائلة على شكل مساعدات ومنح لإرسائه. أما فى القطاع التجارى، حيث يكثر الرأسمال المتداول ويقل الثابت، فسنقارن بين نظام الزكاة على عروض التجارة أى كل ما يعد للبيع، أو ما يسمى الرأسمال التجارى، وبين نظام الضرائب الوضعية وبالتحديد الضرائب المباشرة.

نظام الزكاة:

فى النظام الإسلامى تطبق الزكاة على الرأسمال التجارى المتداول وعلى الربح معًا، وذلك عند بلوغ الرأسمال التجارى KC النصاب الشرعى[1] KC_{min}. أما فى النظام الوضعى، فتطبق الضريبة على الدخل التجارى أى الأرباح فقط؛

لذا فإن معادلة الزكاة التى تؤدى إلى إيراد الزكاة الكلى Z_c عند نهاية الحول تكتب كالتالى:

$$[1.1.1] \quad \begin{cases} Z_c = 0.025 \times KC \times [\alpha(1+\pi) + (1-\alpha)], & KC \geq KC_{\min} \\ Z_c = 0, & KC < KC_{\min} \end{cases}$$

حيث تمثل α نسبة المبيعات لعروض التجارة التى تم بيعها أو ما يسمى برقم المعاملات وπ نسبة الأرباح.

أما معادلة الضريبة فيمكن كتابتها باعتبار حالتين. نعتبر فى الأولى الضريبة على الأرباح التى تصل نسبتها إلى (٤٤٪) كأقصى حد للأشخاص الذاتيين أو (٣٥٪) للأشخاص المعنويين. والحالة الثانية أن نزيد عليها الضريبة غير المباشرة مثل الضريبة على القيمة المضافة التى لا تأخذ الربحية بعين الاعتبار ويؤديها من يمتلك السلع أى المستهلك، والتى يصل أقصاها إلى (٢٠٪). وإذا كان الربح إيجابيًا[٢]، فيمكن - إذن - أن نكتب معادلة الضريبة أى إيراد الضريبة T فى الحالتين باستعمال متوسط هذه الضريبة كالتالى:

$$[2.1.1] \qquad T_1 = 0.40 \times \pi \times \alpha \times KC$$

$$[3.1.1] \qquad T_2 = KC\,[0.40 \times \alpha\pi + 0.20 \times (1 - \alpha)]$$

فى الحالة الأولى، ومن خلال مقارنة أولية بين إيرادات الزكاة والضريبة يتضح جليًا أن إيراد الزكاة يبقى موجبًا حتى فى غياب المبيعات أو انعدام الربح. إن استمرارية إيراد الزكاة ترجع حكمتها إلى علاج معضلة الكساد أو الركود التجاري، وذلك بإعادة توزيع المداخيل المالية عبر مصارف الزكاة وخاصة لصالح المستهلكين من مساكين وفقراء وذوى حاجة، الشىء الذى يترتب عنه خلق طلب جديد يسهم فى إنعاش التجارة. وهكذا يمكن اعتبار إيراد الزكاة استثمارًا

اجتماعيًا واقتصاديًا يعود نفعه على المستهلك والمنتج معًا؛ مما يدل على تفوق نظام الزكاة على الضرائب.

وبهذا يكون نظام الزكاة سباقًا فى تطبيق نظرية الطلب الفعلى التى ظهرت إبان الأزمة التى عرفها الاقتصاد العالمى خاصة سنة ١٩٢٩م، علمًا بأن هذه النظرية لم تشر إلى جواب كافٍ وعلمى حول الطريقة الناجعة لتشجيع وتوسيع الطلب على السلع والخدمات مثل ما جاء فى فقه الزكاة.

ورغم بعض النتائج الإيجابية التى تترتب على تطبيق مبدأ الطلب الفعلى الكلى باعتباره أداة للسياسة الاقتصادية لإنعاش الاقتصاد وتدعيمه، إلا أن هذه الأخيرة تتطلب موارد مالية كبيرة تؤدى فى الغالب إلى عجوز[٣] فى ميزانية الدولة نتيجة لتدخلها المؤثر فى المجالين الاقتصادى والمالى. علمًا أن السباق بين الأجور والأثمان يؤدى إلى الضرر بذوى الدخل المتوسط[٤] والمحدود.

أما فرض الضريبة على القيمة المضافة لتقوية مداخيل الدولة دون الأخذ بعين الاعتبار مستويات المعيشة للأفراد فيبين عدم عدالة هذه الضريبة. فى حين نجد أن نظام الوقف الإسلامى كفيل بتغطية بعض حاجيات مؤسسات الدولة، والإسهام بشكل غير مباشر فى الحفاظ على مستوى دخل الأفراد. وهذه السبيل أسلم وأجلب للمنفعة العامة من الضريبة على القيمة المضافة.

إن التفوق الاقتصادى والمالى لا يقاس بالكم فحسب، بل بنوعيته وأثره على الاقتصاد والأفراد خاصة ضعفاءهم، حتى يكون تقدير الحد الأدنى للحاجيات منهجيًا وشرعيًا. لهذا، فإن نهج طريق الغرب المسدود لا ينسجم مع فلسفة الإسلام التى تهدف إلى تحقيق النماء المادى والروحى للمجتمع. فالنظام المالى يجب أن يقوم حسب مبادئ الإسلام فى الملكية والإنتاج والصرف والتوزيع، وألا يكون هاجس الدولة الإسلامية هو تعظيم حجم إيراد الزكاة، بل أن يوافق ذلك الأحكام والاجتهادات الشرعية مع العمل بمبدأ "لا ضرر ولا ضرار".

إن تحقيق العدل ورفع الظلم يشكلان هدفين رئيسيين للدولة الإسلامية فى كل مجالات تدخلاتها، وبخاصة المجال المالى منها. إن إقامة الدول ذات العقيدة الفاسدة قد تستقر بنظام "عدالة وضعية" فى مجتمعاتهم إلى مدى معين، ولن تستقر الدول الظالمة سواء التى ادعت الإسلام أو التى تسير وفقًا للفكر المادى. والتصرفات الاقتصادية للناس على اختلاف عقائدهم تدوم مع العدل ولا يمكن أن تدوم مع الظلم. لهذا على الأمة الإسلامية أفرادًا وجماعاتٍ أن تنفق من رزق الله فى كل مجالات الخير، وهذا العمل الاقتصادى والاجتماعى فى إطار الإسلام يمكن من رفع التخلف والهلاك عن الأمة، قال الله سبحانه وتعالى فى محكم كتابه: ﴿وأَنفِقوا فى سَبِيل اللهِ ولا تُلقوا بأيدِيكُمْ إلى التَّهلُكة وأحْسِنوا، إنَّ الله يُحِبُّ المُحسنين﴾ (البقرة، آية ١٩٥).

نسبة الربح فى مقارنة بين نظامى الزكاة والضريبة:

عندما تكون العملية التجارية مربحة، نجد أن إيراد الزكاة يفوق إيراد الضريبة كلما كانت نسبة الربح[٥] أقل من $\frac{٥}{٥٩}$ أو ما يقارب (٩٪) من الرأسمال. ومادام النظام المصرفى يتعامل بالربا أو ما يسمى اليوم بنسبة الفائدة فى البنوك، وإذا افترضنا أن كل الرأسمال التجارى مقترض من البنوك بنسبة ثابتة على المدى القريب تصل إلى (١٠٪) - فإن نسبة ربح التجار تكون سلبية. ويحققون لأنفسهم النسبة الدنيا أى (٩٪) إذا طبقوا نسبًا عالية (١٩٪) لأنهم غطوا تكاليف الربا غير الشرعية.

من جهة أخرى، إذا أردنا أن نقارن بين تداول الأموال وخاصة النقد فى النظام الإسلامى والوضعى؛ فإننا نجد أن دوران النقد فى الإسلام يكون بين الأفراد أو المجموعات الإنتاجية مع تحمل جميع مخاطر الاستثمار، وتكون السوق مصدر التسعير عبر آليات العرض والطلب[٦] وعبر مهارة أهل الإنتاج والتسويق من أجل تقليص التكاليف المختلفة. وهذا النموذج لا يقبل فى إطار دوراته

الاقتصادية أو خارجها وجود وسيط اعتبارى لا يتحمل أى نصيب من المخاطرة؛ لأن القبول بهذا الوسيط يدرج الاقتصاد فى إطار نظام ربوى.

إن الجهاز المالى فى النظام الوضعى يؤثر على تداول النقود والبضائع كذلك، فالنقود يتم تداولها فى عدة قنوات وتنتهى إلى صناديق الأجهزة الربوية التى تتصرف فى كثير من هذه الأموال حسب مصلحتها وهواها. هذه المصلحة المادية قد قنن لها وأصبحت شائعة التطبيق حتى فى بلاد المسلمين دون وعى بهذا الخطر الجاثم عليهم، والذى تسبب ويتسبب باستمرار فى جل أزماتهم الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية. أما الجهاز المالى فى الإسلام، فهو عضو فى داخل عمليات الإنتاج، وليس هناك مصدر خالص للربح سوى المخاطرة؛ بغية إرضاء الله عز وجل وبنية تحسين المعاش العام للأمة.

إن نسبة الربح فى التجارة الشرعية تجعل الأثمان فى متناول شرائح اجتماعية واسعة، وتشجع على الاستهلاك التوازنى أى دون إسراف أو شح. كما تشجع على تدفقات حقيقية أسرع للسلع والخدمات فى مختلف قنوات الدورة الاقتصادية. ويعود خير هذه التدفقات إلى منبع الإنتاج من مصانع وضيعات فلاحية ومؤسسات خدماتية. هذه الحركة الاقتصادية لها انعكاس إيجابى فى سوق العمل، بحيث يفتح المجال لتشغيل عدد من المختصين كل فى ميدانه.

إذا أخذنا، بشكل عام، معادلة الزكاة ومعادلة الجباية فى النظام الوضعى[٧] (انظر المعادلة 1.1.1 و 2.1.1)؛ نجد أن إيراد الزكاة يكون أكبر كلما كانت نسبة الربح خاضعة لما يلى:

$$[1.2.1]\ \pi < \left[\alpha\ \frac{t}{t_z} - 1\right]^{-1}$$

مع t و t_z على التوالى نسبة الضريبة ونسبة الزكاة. وهذا الشرط جد قابل للتحقيق؛ لأن α غالبًا ما تكون أكبر من $\frac{١}{١٦}$. إذا استعملنا نسبًا متوسطة للزكاة

۰,۱۰[٨] و ۰,۳۰ للضريبة مع $\alpha = .080$ ، فإن نسبة الربح $\frac{5}{7}$ تؤدى إلى نفس حجم الإيراد، ويكون نظام الزكاة أكثر إيرادًا كلما كانت نسبة الربح للمتوسط العام أقل تقريبًا من (٧١,٥٪) على العكس، إذا زادت هذه النسبة يكون إيراد الضريبة أكبر ولكن تصاحبه عواقب غير محمودة على مستوى النشاط الاقتصادى والاجتماعى. وهذا يدل على ثقل الضريبة الذى يجثم فوق الحركة الاقتصادى؛ الشىء الذى يجعل عمل أهل التجارة والصناعة والفلاحة غير طبيعى، ويدفعهم إلى التزوير والغش. هذا الالتواء يولد تصرفات غير تعاونية بمفهوم نظرية اللعب، ويفتح أبواب الاحتكار ويكسر أبواب المنافسة، وأصبح الاقتصاد فى حاجة إلى المنافسة أكثر من قبل لكى يعيد إلى قنوات التداول وظائفها الطبيعية.

وباعتبار هذا التحليل فإن إيراد الزكاة ينمو بشكل خفيف من جانب الحجم وعلى فترات خلال السنة؛ مما يجعل التدفقات الاقتصادية أكثر جدوى وفاعلية فيما بينها. هذه الفعالية تزيد كلما ثبت النظام الاقتصادى على المنهج الشرعى، بحيث لا يشوبها ظلم التصرفات الملتوية ولا ظلم الضرائب ولا تأثير وتيرة نمو الأسعار - التضخم - على المعاملات الاقتصادية والمالية كما يحدث فى الاقتصاد الوضعى.

إمكانية توسيع وعاء الزكاة:

إذا لم يكف إيراد الزكاة وخاصة فى الحالات العارضة، فإن الشارع الإسلامى أعطى لأولى الأمر سلطات التصرف والتوظيف فى رؤوس أموال الأمة؛ وفقًا لمبدأ "المصالح المرسلة[٩] وسد الذرائع" أو ما يسمى بالسياسة الشرعية الذى جاء به جمهور العلماء. والتوظيف المالى يعنى فرض واجبات إضافية فى أموال الأغنياء بما يسد حاجة الجند والفقراء وغيرهم. فتسد حاجة الفقراء وسائر مصارف الزكاة من بيت مال الزكاة أولاً، وإن لم يكف هذا المال نلجأ إلى قاعدة

التوظيف لأنه لم يعد للمسلمين ديوان للغنائم والفىء[١٠]، ويفهم من هذا المبدأ الأخذ فى الحدود اللازمة بالإصلاح ومنع الضرر ورفع الحرج وصيانة المصلحة العامة للمجتمع.

وهناك حالات استثنائية وغير دائمة، مثل: المجاعة والأوبئة والحروب والزلازل وغير ذلك من المصائب والمكاره - لها أحكامها الخاصة عملاً بمبدأ دفع المفسدة وجلب المنفعة لصالح الأمة. فالزكاة فى مثل هذه الحالات قد لا تكفى لسد المتطلبات العاجلة مما يدفع الدولة الإسلامية إلى تحصيل[١١] الإيرادات اللازمة. يتضح أن أنصبة الزكاة الشائعة تظل حدًا أدنى مما يجعل توسيع وعاء الزكاة أمرًا واردًا. والحدان الأدنى والأعلى من الإيراد الاستثنائى يحدده أهل الحل والعقد من العلماء الثقاة حتى يستقر التوازن فى المجتمع الإسلامى. ويرى ابن حزم[١٢] أن الواجب الإسلامى لا يتم إلا بتحقيق وسائل الحياة الكريمة للفئة الفقيرة، وبذل كل ما يحتاج إليه هذا الهدف الاجتماعى التكافلى.

والأدلة على هذا التوسيع فى وعاء الزكاة واردة بالنص القرآنى وبأحاديث خير البشر رسولنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام، بالإضافة إلى أحاديث الصحابة الأخيار واجتهادات العلماء المجاهدين. لقد جاء فى محكم كتاب الله عز وجل: ﴿خُذِ العَفْوَ وأْمُرْ بالعُرْفِ وأعْرِضْ عَن الجاهِلينَ﴾ (الأعراف، آية ١٩٩)، وكذلك قوله تعالى: ﴿ويسألونَك ماذاَ يُنفقون قُلِ العفوَ، كذلكَ يُبيِّن اللهُ لكم الآياتِ لعلَّكم تتفكّرون﴾ (البقرة آية ٢١٩)، وقال ابن عباس - رضى الله عنهما - فى تفسير العفو: خذ ما عفا لك من أموالهم وهو الفاضل عن العيال. ويفهم ذلك من قول - عمر رضى الله عنه-: لو استقبلت من أمرى ما استدبرت لأخذت من فضول أموال الأغنياء فقسمتها على الفقراء المهاجرين. وعن ابن عمر أنه قال: فى مالك حق سوى الزكاة[١٣].

وجاء عن على بن أبى طالب كرم الله وجهه أنه قال: إن الله فرض على الأغنياء فى أموالهم بقدر ما يكفى فقراءهم. فإن جاعوا أو عروا أو جهدوا

فبمنع الأغنياء، وحق على الله أن يحاسبهم يوم القيامة ويعذبهم عليه. وعلى هذا الأساس أفتى الشيخ ابن حزم بأنه إذا مات رجل جوعًا فى بلد اعتبر أهله قتلة وأخذت منهم دية القتل.

من جهة أخرى يوضح الإمام الشاطبى[١٤] أن الاستقراض فى الأزمات إنما يكون حيث لا يرجى لبيت المال دخل ينتظر، وأما إذا لم ينتظر شىء وضعفت وجوه الدخل بحيث لا يغنى فلا بد من جريان حكم التوظيف. إذن، مع قوة مبدأ التوظيف وبعده الاقتصادى والاجتماعى؛ فإن اقتراض الدولة الإسلامية من الأجانب - خاصة أن هؤلاء يتعاملون بالربا أى الفائدة البنكية - جرّ المسلمين ومازال، حكامًا ومحكومين، إلى خوض حرب من الله خاسرة فى الدنيا وعذاب شديد فى الآخرة.

فإن توسيع وعاء الزكاة يعتبر بمنزلة سياسة مالية واجتماعية مع استشارة أهل الاختصاص الذين لهم بسطة فى العلم الشرعى وفهم النصوص فى ميادين الاقتصاد والمال. تهدف هذه السياسة إلى توفير متطلبات الحياة الكريمة للمجتمع. وتعتبر دولة الإسلام أول دولة فى تاريخ البشرية حاربت من أجل حقوق الفقراء والمجتمع ككل، وذلك عبر حماية فريضة الزكاة انطلاقًا من قول[١٥] الخليفة الأول أبى بكر الصديق: "واللهِ لأُقاتلنّ مَنْ فرّق بين الصلاةِ والزكاةِ، فإنّ الزكاةَ حقُّ الله".

كما حدث فى عهد الخلافة الراشدة مع عمر بن الخطاب رضى الله عنه، الذى أقام مبدأ "التأمين الاجتماعى العام" لكل عاجز ومحتاج. ففرض للمولود من بيت المال سنويًا مائة درهم شرعية أى ما يعادل نصف النصاب، فإذا ترعرع المولود فرض له النصاب كاملاً حتى إذا بلغ زاده. إذن، تزيد المداخيل الاجتماعية مع زيادة سن الأولاد، ولما رأى المال قد كثر قال: لألحقن آخر الناس بأولهم، حتى يكونوا فى العطاء سواء[١٦].

وهذا عكس ما هو متبع فى النظام الوضعى حيث تتناقص المداخيل الاجتماعية مع زيادة السن، ولتفادى ذلك يلجأ العاملون اليوم قبل بلوغهم سن العجز إلى مؤسسات التأمين التجارية، التى تخطط لهم مسارًا لتنمية مداخيلهم المستقبلية. وهذا الأسلوب التأمينى يقتضى مساهمات مكلفة بالنسبة للمنخرطين. وجاء فى كتب التاريخ الإسلامى أن والى إفريقية أرسل إلى الخليفة العادل عمر بن عبدالعزيز يشكو إليه اكتظاظ بيت مال الصدقات من غير مصرف يصرف فيه، فأرسل إليه الخليفة العادل أن يسدد الدين عن المدينين حتى إذا لم يبق هناك مدين وظل بيت المال ممتلئًا أن يشترى عبيدًا ويعتقهم.

استيفاء الزكاة من القطاع الصناعى:

استجدت ميادين استثمار الأموال فى شتى القطاعات والفروع من الفلاحة والصناعة والتجارة (انظر مقدمة الملحق ١ فى عروض التجارة) والنقل والخدمات والبناء والعقار[١٧] والاتصالات والمعاملات المالية؛ قصد تلبية الحاجيات المادية المتنوعة لأفراد المجتمع. واتخذت المعاملات أشكالاً متعددة ومختلفة فى كثير من الاقتصاديات.

تطبق الزكاة على الرأسمال المتداول ونتائجه وعلى الرأسمال الثابت وثماره مثل الادخار ونتاج الأنشطة الفلاحية. وفى حديث سمرة بن جندب أن النبى صلى الله عليه وسلم أمر بزكاة ما يعد للبيع[١٨] دون أن يفرق بين الإنتاج الصناعى أو الفلاحى التجارى أو غيرهما. لقد أثبت الإمام الشاطبى، وقبله الكاسانى[١٩]، مبدأ وجوب الزكاة فى كل ما تتحقق فيه ومنه علة النماء. وانطلاقًا من هذا المبدأ يصير تعميم أحكام الزكاة فى كل مال ينمو بذاته كأموال التجارة، أو ينمو مع غيره من عناصر الإنتاج كالصناعة مثلاً.

إن قياس الصناعة على التجارة غير تام؛ لأن الآلات والمحركات وأدوات الإنتاج فى المجال الصناعى تستعمل فى العمليات الإنتاجية، ويسقط الحق فى وسائل الإنتاج، فى حين يقع الحق على إنتاجها. لكن تلتقى زكاة الصناعة مع زكاة الزرع؛ فيكون الواجب فى الإنتاج عند إتمام عمليته. وبعد عدها للبيع تلتقى زكاة الصناعة مع زكاة التجارة مع أصول مالية مختلفة (نقدية فى التجارة وآلات ومواد وسيطة فى الصناعة)، وبهذا تتحول زكاة المواد الصناعية من زكاة المستغلات إلى زكاة النقود عند تقييم السلع[٢٠] لكن دون أن تلتقى مع زكاة عروض التجارة فى مسألة مرور الحول؛ لأن عمليات الإنتاج لها دورات خاصة مرتبطة بطبيعة النشاط الصناعى[٢١].

فالقياس إذن مزدوج بين سلع الميدان الصناعى والميدان الفلاحى التجارى، القياس الأول: على الغلات عند إنهاء الإنتاج (انظر المعادلة [1.3]) فيكون الحق فيه إما العشر وإما نصف العشر. والقياس الثانى على ما يعد للبيع:

- الاجتهاد الأول: فيكون الحق فيه ربع العشر (على مذهب ابن عباس الذى يعتبره مالاً جديدًا لم يُزَكَّ أصله) دون اعتبار لمرور الحول (انظر المعادلة [1.2-2.3]).
- الاجتهاد الثانى: فيكون الواجب نصف العشر قياسًا على الزراعة المسقية، دون مرور الحول أى عند كل دفعة بيع بلغت النصاب (انظر المعادلة [1.2-2.3]).
- الاجتهاد الثالث: فيكون الواجب العشر قياسًا على الزراعة المسقية، دون مرور الحول أى عند كل دفعة بيع بلغت النصاب وبعد خصم النفقات المستحقة المرتبطة بالإنتاج (انظر المعادلة ([1.2-2.3]).

فى المجال التجارى يكون معظم الرأسمال متداولاً، أما فى المجال الصناعى فقد يفوق الرأسمال التقنى الثابت الرأسمال المتداول. ففى النشاط التجارى نفقات كما فى القطاع الصناعى؛ قصد ترتيب شؤون البيع ومنها على الخصوص

نفقات الإشهار، التى تدمج فى أثمان السلع. وانطلاقًا من مبدأ "النماء" ومن مفهوم "عروض التجارة" سواء بالتقسيط أو بالجملة؛ فإن زكاة الصناعة تقع على ما ينتج ويعد للبيع،[٢٢] وهذا يجعل عملية الإنتاج أكثر استقامة، بحيث يستبعد وقوع الفائض فى الإنتاج وتقلص إلى حد كبير نفقات تخزين المنتوج، الذى له عواقب سيئة على سوق العمل وعلى الاقتصاد، وينطلق الإنتاج من قاعدة الاستجابة للطلب.

تخرج زكاة الزرع أو الحبوب حين الحصاد دون اشتراط الحول كلما بلغت النصاب ودون النظر فى النفقات المختلفة التى أدت إلى تحقيق الإنتاج الزراعى؛ لأن خصم أهم النفقات مدمج فى نسب الزكاة حيث نطبق فى الزراعة البورية (١٠٪) وفقط (٥٪) فى الزراعة المسقية. كما تخرج زكاة التجارة بعد مرور الحول ودون النظر فى النفقات المختلفة التى أدت إلى تحقيق العروض التجارية أى بيعها.

فإذا قسنا زكاة الصناعة[٢٣] على زكاة الزرع؛ فإنها إذن تخرج حين نهاية الصناعة دون اشتراط الحول كلما بلغت النصاب ودون النظر فى النفقات المختلفة التى أدت إلى تحقيق الإنتاج الصناعى. ويكون الواجب هو (٥٪)؛ لأن هذا الإنتاج يعتمد على عمل الإنسان ومهارته بشكل شبه مستمر ولا يعتمد على الموارد المجانية مثل الأمطار فى الفلاحة حتى يكون الواجب هو (١٠٪). والإيراد الصناعى للزكاة Z_I يكون كالتالى:

$$Q \quad [1.3] \quad Z_I = \times_{;} \ X$$

مع Q الإنتاج الصناعى بالكمية و t_z نسبة الزكاة. تحدد هذه النسبة قياسًا على زكاة الزراعة المسقية؛ ويمكن أن تؤدى فى فترات دورية شهرية أو فوق شهرية، كما تكون قيمتها عينية على الغالب.

أما القياس الذى نرجحه فيكون على زكاة التجارة. إن للنشاط الصناعى خصوصيات لا يمكن ألا تأخذ بعين الاعتبار، فهدف الصانع هو تعظيم ربحه فى إطار عدة معوقات مرتبطة بسوق البضائع والخدمات؛ حيث يتم تسويق المنتجات الصناعية وبسوق العمل؛ إذ يوظف هذا القطاع أعدادًا هائلة من العمال وبسوق الأموال حيث تستطيع المؤسسات الإنتاجية توسيع رأسمالها. وتعظيم الربح يتأتى أيضًا بارتفاع مستوى المبيعات أو رقم المعاملات، ويكون القياس المناسب على زكاة التجارة.

عند غياب عوائق التمويل(٢٤)؛ يكون شكل برنامج الصانع لتعظيم الربح كالتالى:

$$[2.3]\ max\ (p_t Q_t - w_t L_t - c_t CI_t)$$

تحت العائق التقنى: $Q_t \leq f(L_t, K_t)$

مع L حجم عنصر العمل فى دالة الإنتاج، و CI حجم النفقات الوسيطة أى السلع الوسيطة المرتبطة بالإنتاج وK تعبر عن حجم الرأسمال التقنى، أما p و w و c فتعبر بالتوالى عن سعر البضائع المنتجة وسعر العمل وسعر السلع الوسيطة. تحقيق هذا البرنامج فى شتى الأسواق، يجعل إيراد الزكاة يطبق على الربح الإجمالى كما يلى:

$$[1\text{-}2.3]\quad Z\Pi_I = t_z \times (p^* Q^* - w^* L^* - c^* CI^*) = t_z \times \pi \times p^* Q^*$$

وعلى أصل المبيعات بحكم زكاة التجارة يكون مقدار الزكاة الكلى فى القطاع الصناعى كما يلى على التوالى حسب الاجتهاد الأول $t_z^1 = 0.025$، والثانى $t_z^2 = 0.05$، والثالث $t_z^3 = 0.1$، ويؤدى الحق فى فترات دورية إنتاجية شهرية أو فوق شهرية أو تحت شهرية، وتكون قيمتها نقدية على الغالب:

$$[1.2\text{-}2.3]\quad Z_I^{1,} = t_z^{1,} \times p^* Q^* + Z\Pi_I = t_z^{1,2} \times p^* Q^* \times (1+\pi)$$

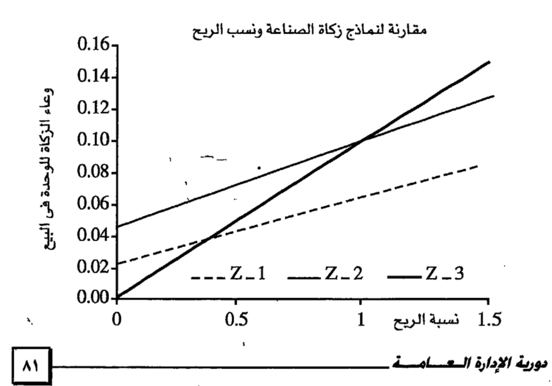
$$[2.2\text{-}2.3]\quad Z_I^3 = t_z^3 \times (p^* Q^* - C^*) = t_z^3 \times \pi \times p^* Q^*$$

تحت شرط النصاب: $C^* \neq 0, \quad p^* Q^* - C^* \geq N^* : N^*$

وتدل المتغيرة C^* على مبلغ التكاليف الشرعية المستحقة والمرتبطة بعمليات الإنتاج. يمكن تطبيق عدة أنظمة انطلاقًا من سياسة شرعية لجباية زكاة عروض المنتجات الصناعية وكذلك عروض الفلاحة التجارية، وذلك حسب المستوى "التوازنى" لحجم الزكاة الكلى الذى يفى بسد الحاجات الأساسية لكل أفراد المجتمع الإسلامى، وحسب ربحية القطاعات الاقتصادية والمالية ومدى التنافسية المشروعة بين الفاعلين فى القطاع الخاص والعام.

بإدماج المعادلات الثلاثة فى الرسم البيانى التالى يمكن المقارنة بين نماذج زكاة الصناعة، واقتراح قراءة موضوعية لعدة حالات ممكنة من جانب التحليل. عندما نقارن نجد حالتى التساوى عند مستويات ربح معينة، لها أكثر من دلالة اقتصادية. إذا كانت نسبة الربح ثلث رقم المبيعات، فيؤدى تطبيق الاجتهاد الأول أو الثالث إلى مبلغ مماثل للزكاة:

$$[3.3] \quad Z_I^1 = Z_I^3 \Rightarrow \pi = \frac{1}{3}, \qquad Z_I^2 = Z_I^3 \Rightarrow \pi = 1$$



نعلم أن للسوق وظيفة فى عمليات التسعير وذلك عبر آليات العرض والطلب، والعرض يتحدد عبر قدرات أصحاب الإنتاج والتسويق. عمومًا يسعى المنتج دومًا إلى تقليص تكاليف الإنتاج والنقل، وإذا افترضنا أن سوق السلع الصناعية لا تتفاوت فيه الكلف الإنتاجية؛ فإن أثمان المنتجين تكون متقاربة. عندئذ من المحتمل جدًا ألا ينشأ، عن نسب الربح فى حدود الثلث مثلاً، تضخم فى الأسعار(٢٥). وحتى الجهاز المالى يتفاعل مع مسلسلات الإنتاج فى الإسلام وهو عضو داخل إطار المؤسسات الإنتاجية، وليس هنالك مصدر للربح سوى المخاطرة والابتكار بغية الاستفادة العامة وبغية إرضاء الله عز وجل.

كما أن هذه النسب من الربح فى التجارة الشرعية تجعل الأثمان فى متناول شرائح اقتصادية واجتماعية عريضة فى المجتمع الداخلى والخارجى، وتشجع على الاستهلاك - دون إسراف من جانب المستهلك ولا إفراط من جانب المنتج - وتتتابع دورات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والتمويل، فيعود النشاط من جديد إلى منابع الثروة. وهذه الحركية الاقتصادية - المالية لها انعكاس إيجابى على سوق العمل، بحيث يفتح المجال لتشغيل عدد من المتخصصين كل فى ميدانه.

وكلما كانت نسب الربح فى مستوى لا يتولد معه تضخم ولا تشنج فى كثير من القنوات الاقتصادية، إلا أعطى ذلك نفسًا طويلاً للصناعة الإسلامية، وأدى بالتالى إلى مزيد من إيرادات الزكاة، فيتم جلب منافع مادية تسد النفقات العامة للأمة وتلبى الحاجات حسب قدرها دون ضرر ولا ضرار. هذا النموذج العملى للتصرفات الاقتصادية والمالية المنضبطة بشكل تلقائى ينشط الاقتصاد ويمكن على المدى المتوسط والبعيد من تعديل سوق العمل، وذلك بإيجاد فرص التشغيل لفئات واسعة من المقدرات البشرية الإسلامية المؤهلة وغير المؤهلة. وتكون الزكاة إذن سببًا فى توسيع وعاء الزكاة وتقليص عدد المحتاجين، وتأمين العيش الكريم، بل وتحسين معاش من لم يتيسر له العمل.

إن المقارنة بين مستويات عوائد زكاة القطاع الصناعى عبر الزمن قد يؤدى إلى ترجيح نموذج جبائى معين. وحتى يكون الترجيح منهجيًا، يمكن استعمال نماذج الزكاة السابقة (كما يبدو ذلك فى الرسم البيانى) كأداة لاختيار السياسة الشرعية الأكثر انسجامًا مع الوضعية والظرفية الاقتصادية والاجتماعية للأمة. فإما أن تتجه السياسة الشرعية إلى توسيع وعاء الزكاة، وذلك انطلاقًا من المعطيات الأساسية السابقة والمرتقبة لنسب الربح مثلاً فتحدد النسب الأمثل التى تعظم من حجم جباية الزكاة. وإما أن يكون اتجاهها إلى حد أدنى من مستوى الزكاة، وذلك عندما يكون رخاء مادى وتفوق إيمانى فى الأمة، فتتحدد النسب الأساسية – دون أن تصطدم مع النصوص الشرعية الثابتة وذات الدلالة القطعية- وتتم جباية القدر الذى لابد من جبايته لإعادة التوزيع بين أفراد المجتمع الواحد وإلا بين أفراد المجتمعات الإسلامية.

والجباية الأمثل هى التى تساعد على تفعيل الطلب الشمولى فى الاقتصاد وتؤدى سواء على المدى القريب أو البعيد إلى تحسين المعاش العام وإرساء المجتمع العادل المرتبط بالأمة الإسلامية والتواق إلى العدالة العالمية الإسلامية، التى تؤدى إلى "البركة" فى الرزق والوقت. إن النمو الناتج عن أداء الزكاة مرتبط أيضًا بشكل خاص "بالبركة"، التى تؤثر فى الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمسلمين، وذلك بدليل ما جاء فى كتاب الله الكريم ﴿يَمْحَقُ اللَّهُ الرِّبَا وَيُرْبِي الصَّدَقَاتِ﴾ (البقرة آية ٢٧٥)، وما قاله الرسول الأمين عليه الصلاة والسلام[٣٦]: "ما نَقَصَ مالٌ مِنْ صَدَقَة". فإذا كان النمو المعنوى حاصلاً قطعًا بالثواب الكثير فى الآخرة، فى حين، فإن مسألة "البركة" فى نظام الزكاة ومسألة "المحق" فى النظام الربوى تقتضى بحثًا مستقلاً، يعتمد على مناهج قياسية مرقمة تظهر كميًا فعل البركة الإيجابى (كما فى الجانب التطبيقى لهذه الدراسة) وفعل المحق السلبى.

لقد ورد استيفاء الزكاة عن المرتبات والأجور بنسبة ربع العشر انطلاقًا من أخذ الزكاة من الأعطية عند معاوية بن أبى سفيان، وأيضًا عند عمر بن عبد العزيز، وتخصم عند قبض كل مرتب إذا زاد عن النصاب. وعملاً بمبدأ تعجيل الزكاة (كما ذهب إلى ذلك عدد من الأئمة مثل أبى حنيفة ومالك والشافعى وابن حنبل وغيرهم) وحتى تكون جبايتها بشكل مرن ومنظم[٢٧] ودقيق - يمكن استيفاء هذه الحقوق فى مواقع ميلادها (انظر أيضًا الملحق ١ فى إطار نظام المساهمة).

مثلاً فى القطاع الصناعى يمكننا تحديد مستوى وعاء زكاة مداخيل العمل التى فاقت النصاب لمجموع العمال الموظفين بشكل مستمر. وعلى هذا الأساس كلما بلغت الأجور $w*$ النصاب وجبت الزكاة على العمال حسب مبدأ المال المستفاد، مثل رواتب الموظفين لدى القطاع العام[٢٨] إذا افترضنا أن العدد الكلى $L*$ للعاملين فى القطاع الصناعى؛ فإن مجموع زكاة مداخيل العمل هى كالتالى:

$$ZS_I = 0.025 \times \sum_i L_i^* \times w_i^*, \quad w_i^* \geq w^*$$

وإذا افترضنا أن المعامل λ يعبر عن نسبة عدد الأجراء الذين يتقاضون أجورًا دون النصاب؛ فإنه بإمكان القائمين على السياسة الشرعية أن يجبروا تفاوت المداخيل بتفويض مديرى المؤسسات الصناعية على توزيع جزء من موارد الزكاة، بما فيها زكاة $(1-\lambda)$ من أجراء هذه المؤسسات، على المستحقين من عمال القطاع. فإن مجموع زكاة القطاع الصناعى من زاوية الدخل، وتبعًا مثلاً للاجتهاد الأول والثانى، يكون على الشكل التالى:

$$[3\text{-}2.3] \quad ZT_I = t_z^{2} \times \left[p^* Q^* \times (1+\pi) \right] + t_z^1 \times \sum_i L_i^* \times w_i^*, \quad w_i^* \geq w^*$$

إن العمل بمبدأ المنافسة الشرعية، أى أن يقع التنافس بين الفاعلين الحقيقيين فى القطاع دون ضرر ولا ضرار وفى حدود جلب المنفعة العامة ودفع المفسدة العامة، يجعل الأثمان $p*$ لا تتغير حسب أهواء فئة منحرفة لا تخشى

الله عز وجل. وإذا حدث ارتفاع ثمن البضاعة لسبب أو لآخر دون تآمر أو احتكار غير شرعى بين المنتجين؛ فمن الممكن على المدى القريب أن يعود النفع على الأمة وذلك بزيادة إيراد الزكاة.

تقدير شمولى لإيراد الزكاة فى الاقتصاد المغربى:

نعلم علم اليقين أن الله تعالى فضل العباد فى أرزاقهم، ففرض الزكاة. إذن، لا يمكن إطلاقًا التسوية بين الأرزاق، ولكن يجب إعادة التوزيع الربانى بأمر منه سبحانه تمحيصًا للمسلمين؛ وذلك قصد تقليص الهوة المادية التى تفصل الأغنياء عن فئة الفقراء.

إن الحقوق التى ضاعت أجزاء مهمة منها، أتلفت معها النشاطات الاقتصادية، التى صارت مرتبطة بشكل مخيف بالاقتصاد العالمى. والأكثر خطورة هو أن اقتصادنا يسير حسب نهج وبرمجة النظام الاقتصادى العالمى. علمًا أن الاقتصاديات الإسلامية لها معالمها ومناهجها المستقلة والسليمة والأحق بالعالمية. وكان أولى أن يسير النظام الاقتصادى العالمى كما يريد الله العزيز الحكيم، أى حسب نظام القرآن والسنة مؤديًا وظائفه الأساسية، التى من أجلها خلق، وذلك بشكر النعم الظاهرة والباطنة وبتحسين المعاش العالمى.

ينطلق التقدير الشمولى لوعاء الزكاة فى الاقتصاد المغربى[٢٩] بناء على مجموعة قواعد فقهية (انظر الملحق ١)، وذلك بتوظيف مختلف المعطيات الإحصائية[٣٠] السنوية المتوافرة على امتداد العقود الثلاثة الأخيرة - من ١٩٧٠ إلى ٢٠٠٠م - لكل القطاعات. وتتكون من قطاع الزراعة بالإضافة إلى الأنعام والصيد البحرى، والمعادن، والصناعة، والعقار، والتجارة، والخدمات، والادخار ودخل الموظفين الذى يتجاوز النصاب، وكذلك مواد التجارة الخارجية من جانب الواردات. ويعتبر هذا التقدير حدًا أدنى لوعاء الزكاة الذى يتسع إلى أموال

أخرى [٣١] لم نحصل على معطيات بشأنها وهى المدخرات السائلة والعينية كالمجوهرات من الذهب والفضة وغيرهما.

بداية، تم تقدير سكونى للإيراد الكلى للزكاة خلال العقود الثلاثة الماضية (انظر الجدول ١). هذا التقدير السكونى لا يأخذ بعين الاعتبار الأثر الفعلى للزكاة على حركية النشاط الاقتصادى، وكذا على الجانب الاجتماعى سواء تم تطبيق المضاعف السكونى أو الحركى.

ونظرًا لما يمتاز به نظام الزكاة من حركية زمنية يتفاعل معها الطلب الكلى محدثًا بذلك انعكاسات إيجابية على النشاط الاقتصادى، اتضحت ضرورة التقدير الحركى الشمولى لحجم الزكاة الحقيقى. ويستدعى هذا التقدير إنشاء نموذج يعبر بشكل حركى عن تطبيق نظام الزكاة وإعادة تقدير حجم وعاء الزكاة. ولهذا الغرض؛ تم اعتماد طريقتين لتقدير إيراد الزكاة: الأولى تتبنى على آلية المضاعف الحركى بعد استعمال نموذج الاستهلاك (انظر الجدول ٢). أما الطريقة الثانية، فتم تقدير إيراد الزكاة عبر المضاعف السكونى بشكل مباشر (انظر الجدول ٣). وتتضمن الجداول نتائج تقدير إيراد الزكاة بالنسبة لمختلف قطاعات الاقتصاد المغربى مع إعطاء الحجم الحقيقى للمستحقات من الزكاة ومقارنتها مع الإيرادات الضريبية.

تبين من نتائج هذه الدراسة أن نظام الزكاة إلى جانب مصادر أخرى لبيت مال المسلمين قادر على توفير موارد مالية مهمة تسد الحاجيات الاقتصادية والاجتماعية للدولة الإسلامية، كما أن لتطبيق هذا النظام نتائج إيجابية على الاقتصاد مقارنة بنظام الضرائب بفعل الضغوط القوية التى يمارسها على النشاط الاقتصادى؛ فنظام الزكاة ينسجم تمامًا وطبيعة المجتمع المسلم الذى تكتنفه الخصال الحقيقية للتكافل والتآزر بعيدًا عن المصلحة الدنيوية البحتة فقط.

وفيما يلى نعرض قراءة لأهم نتائج هذه الدراسة من خلال الجداول المفصلة الموجودة فى ملحق إحصائى موسع لقاعدة المعلومات والحساب:

- اعتماد أثر الزكاة على الاقتصاد بطريقة المضاعف الحركى[٣٢] يزيد من الإيراد الكلى للزكاة بنسبة (٢,٨٪)، حيث قدر هذا الإيراد خلال العقود الثلاثة الماضية من ١٩٦٩م إلى ١٩٩٩م بمستوى (٥٧١,٧) مليار درهم، أى ما يناهز (٧١,٩٪) من مجموع عائدات الضرائب خلال نفس الفترة، هذا دون احتساب موارد أخرى للزكاة؛ نظرًا لغياب إحصائيات كافية لتقديرها. وانتقل إيراد الزكاة السنوى فى المتوسط من (٥) مليارات درهم فى عقد السبعينيات إلى (١٥,١) خلال عقد الثمانينيات ليصل إلى (٣٦,٩) مليار فى العقد الأخير.
- نسبة إيراد الزكاة فى المتوسط تتراوح بين (١٠) و(١٣٪) من الناتج الداخلى الإجمالى؛ مما يدل على أن نسبة (٢,٥٪) لا يمكن أن تعتمد ولو كنسبة شائعة لتقدير الإيراد الكلى للزكاة.
- نسبة ضرائب إجمالية تتراوح بين (١٦) و(٢٢٪)، وهذا دليل على مرونة نظام الزكاة بالنسبة للدورة الاقتصادية وكذا لجميع عناصرها. وإذا كان النظام الضريبى أكثر تعقيدًا وتداخلاً فيما يخص أنواع الضرائب المتعددة وكذا نسبها غير المستقرة؛ فإن نظام الزكاة يتميز بوضوح وشفافية أكبر. إن وجود نظام الضرائب هو نتيجة لإبعاد الإسلام عن واقع حياة المسلمين، فهى عسر وإرهاق للذمم، على عكس ذلك فإن الزكاة لطف ورحمة للذمم.
- الرسم البيانى يوضح أن النسبة البنيوية لقطاع الفلاحة تتجه للانخفاض؛ نظرًا لتأثير سنوات الجفاف وأيضًا لغياب تطبيق نظام الزكاة من طرف العديد من الفلاحين. على عكس ذلك يتسع حجم إيراد الزكاة فى القطاع الصناعى وفى الواردات أيضًا؛ لارتباطه بالنشاط الصناعى. كما أن إيراد الادخار عرف نموًا ملحوظًا خلال العقود الثلاثة الأخيرة.

- قطاع المعادن متبوعًا بقطاع الفلاحة هما الأكثر مساهمة فى إيراد الزكاة؛ حيث يساهمان فى المتوسط بنسبة (٣٠٪) و(١١٪) من قيمتهما المضافة على التوالى، لكن قطاع الفلاحة يبقى أهم مكون للإيراد الكلى للزكاة بنسبة بنيوية تصل إلى (٢١٪) فى المتوسط.
- مساهمة جد ضعيفة للرواتب فى تكوين الإيراد الكلى للزكاة؛ حيث لا تتعدى المساهمة فى نمو الزكاة (٠٠٣, ٠٪). وتعزى هذه النتيجة أصلاً إلى المستوى المتدنى لأجور الموظفين خاصة صغارهم ومتوسطيهم، بالإضافة إلى ارتفاع الضريبة العامة على الدخل التى تشكل عائقًا أمام بلوغ هذه الرواتب النصاب الشرعى.
- ارتباط نسبة نمو إيراد الزكاة بالحالة العامة للاقتصاد وبالظرفية الاقتصادية، خاصة بالنسبة للاقتصاديات التى يعتمد أغلب سكانها على النشاط الفلاحى. وقد بلغت وتيرة نمو زكاة القطاع الفلاحى فى عقد الثمانينيات (١٢,٥٪) وتراجعت بشكل كبير فى عقد التسعينيات إلى (٥,٣٪) نتيجة توالى سنوات الجفاف؛ لذلك انخفضت مساهمته من (٢,٢٪) إلى (٠,٣٪).
- انخفاض نسبة نمو زكاة الصناعة من (١٣,٩٪) فى عقد الثمانينيات إلى (٥,٩٪). لكن إيراد زكاة القطاع الصناعى تجاوز إيراد القطاع الفلاحى خلال عقد التسعينيات. كما أن مساهمة الصناعة فى نمو الزكاة لم تعرف تبايناً حول المعدل بحيث تراوحت هذه النسبة فى حدود (٢,٤٪)، كما أن نسبة زكاته استقرت خلال العقود الثلاثة الأخيرة فى حدود (١٠٪) وما يميز القطاع الصناعى هو الارتفاع المستمر فى نسبته البنيوية التى تصل إلى (١٩٪).
- ارتفاع متواصل للنسبة البنيوية لزكاة قطاع الطاقة خلال السنوات الثلاثين الماضية، لكنها تظل ضعيفة مع زكاة الرواتب مقارنة بالقطاعات الأخرى.
- تراجع نسبة نمو زكاة التجارة خلال العقدين الأخيرين من (٩,٥٪) إلى (٦,٤٪)، كما أن مساهمة التجارة فى نمو إيراد الزكاة تقلصت إلى النصف ما بين العقد الأول والعقد الأخير.

- نسبة بنيوية عالية لزكاة الواردات تصل إلى (٣٢٪) فى عقد التسعينيات، على الرغم من انخفاض نسبة نموها من نقطتين إلى أربع خلال العقود الثلاثة الأخيرة. وهذا يدل على مدى ارتباط الاقتصاد الوطنى بالواردات.
- استقرار النسبة البنيوية لقطاع الخدمات فى حدود (٦٪)، لكن نسبة النمو والمساهمة فيها عرفتا انخفاضًا ملموسًا؛ نتيجة تراجع النمو الاقتصادى الاسمى الذى انخفض فى المتوسط من (١١,٦٪) خلال عقد الثمانينيات إلى (٦,٦٪) خلال العقد الأخير.
- ثبات نسبى للنسبة البنيوية لزكاة العقار عند (٢,٦٪) وتظل بذلك من الأوعية الأقل مساهمة فى نمو وعاء الزكاة. أما نسبة نموها فقد سجلت تراجعًا كبيرًا خلال العقود الثلاثة الأخيرة.
- ارتفاع النسبة البنيوية لزكاة الادخار من عقد لآخر، لتصل إلى (٨٪) خلال التسعينيات. وتعتبر أيضًا من بين الأوعية المتوسطة مساهمة فى نمو وعاء الزكاة، لكن مساهمتها تفوق مساهمة قطاع العقار. أما نسبة نموها فقد سجلت تراجعًا طفيفًا خلال العقدين الأخيرين.

كيف تساهم الزكاة فى تحسين معاش ذوى الحاجة؟

بعد التقدير الشمولى لوعاء الزكاة فى الاقتصاد المغربى إلى ما يزيد على (٤٥) مليار دولار، والتى ضاعت بشكل واسع على امتداد العقود الثلاثة الأخيرة من ١٩٧٠م إلى ٢٠٠٠م، يستحسن أن نقدر هذه الحقوق المالية لمعرفة مدى أهميتها فى محو الفقر، بل وفى تنشيط الإنتاج ورفع الاستثمار الجزئى والكلى. نعتمد فى هذه الدراسة على معطيات الاستطلاعات الوطنية حول مستويات معيشة الأسر لسنتى ١٩٩٠م-١٩٩١م و١٩٩٨م-١٩٩٩م، والتى تم تحقيقهما بالتوالى على (٣٤٠٠) و(٥١٢٩) أسرة. هذه الاستطلاعات تمت بلورتها فى قسم "مرصد ظروف عيش السكان"، وهى وحدة بحث وتحليل فى إدارة الإحصاء بالرباط.

حصيلة دراسة إدارة الإحصاء فى قسم "مرصد ظروف عيش السكان"، عبر الاستطلاعات الوطنية حول مستويات معيشة الأسر، تركز على الحلول العملية التى تحول دون حدوث الفقر وعلى ماهية ونجاعة التخطيط الاجتماعى، وكذلك تهذيب العرف الوطنى لحماية الفئات الفقيرة. غابت عن هذه الدراسة المفيدة أهمية نظام الزكاة، لا كنظام مالى فقط، بل كجزء مهم من النظام الاقتصادى - الاجتماعى الإسلامى المتكامل والذى لا يقبل التبعيض خاصة فى إطار مؤسسات الدولة العلمانية.

الفقر نتيجة لتفاعلات اقتصادية ومالية متعددة من أهمها إسقاط النموذج الاقتصادى الإسلامى، والذى أصل لمحاربته بالزكاة؛ كونها واجبًا على الميسورين وحقًا للفقراء. فمحاربة الفقر توجد فى جوهر نظامنا الاقتصادى الذى أرسى أسسه الخالق الرزاق سبحانه وتعالى فى محكم كتابه وعمل به خير الأنام محمد ابن عبدالله صلى الله عليه وسلم. أما النظام الوضعى الذى استبدل بالأصل فقد أدى إلى اختلالات عديدة من بينها الفقر والبطالة والتضخم والعجوز المختلفة سواء فى القطاع العام أو فى القطاع الخاص، ناهيك عن التصرفات المادية الجافة والانحرافات المقيتة التى تفشت فى مجتمعنا المسلم.

تعمل السلطات العمومية على تدبير تأثيرات الفقر النقدى للساكنة البشرية، وذلك بعد جعل محاربة الفقر من الأولويات من طرف الهيئات الدولية مثل صندوق النقد الدولى وحتى البنك الدولى فى العقد الأول من الألفية الثالثة (فقد تم عقد الديون الخارجية بتضعيف عدد من الاقتصاديات وبالعمل على خوصصة عدد من قطاعاتها العامة بعدما استفحلت خطورة المديونية الخارجية والداخلية. وجرت إلى ولوج لعبة العولمة التى تقتضى على وجه الخصوص قوة ومناعة اقتصادية ومالية، بالإضافة إلى وجودها فى مجمع اقتصادى ومالى من عدة دول تتآزر لتنظيم التدفقات السلعية والمالية والنقدية فيما بينها).

وهذا التدبير يعتمد خصوصًا على إجراءات متعددة القطاعات على أساس تطوير برامج اجتماعية على الصعيد الوطنى. واستعانت السلطات العمومية فى هذا الشأن بتشجيع تأسيس المنظمات غير الحكومية، التى تنشط كليًا فى المجال الاجتماعى. فى هذا الإطار يمكن لهيئات إسلامية جهوية أن تعمل على جمع وتوزيع وعاء الزكاة.

بالإضافة إلى البعد الاجتماعى لهذا العمل الإسلامى الجهوى، وحتى لا يكون توظيف حق الزكاة للمستفيدين فى جانب الاستهلاك فقط أو لسد رمقهم فقط؛ يستحسن أن توسع فرص رزق الفقراء بفتح اعتمادات (لا تخرج عن إطار التوظيفات المالية الشرعية) زيادة عن حق الزكاة. فيستطيع الفقير عندها اختيار أنجع السبل لاستثمار هذه الموارد والقضاء على الفقر، بل والانتقال من مستفيد إلى مفيد للمجتمع بفوائض أمواله. وبهذا نفهم البعد التنموى لهذه التوظيفات على الاقتصاد الكلى، بحيث تساهم مثل هذه التصرفات فى تقوية الاقتصاد وأسسه الاجتماعية.

نسعى فى هذه النقطة من الورقة إلى توضيح مدى أهمية الزكاة فى إعلان حرب على الفقر فى المجتمعات الإسلامية. وذلك من خلال توزيع وعاء الزكاة السنوى (أو الشهرى) على مصارف الزكاة ومن بينهم على الخصوص مجموع الفقراء والمساكين. نجد أن لكل أسرة أو بيت مسؤولاً ومكلفًا بالنفقة، إلا أن أى أسرة تتكون من عدة أعضاء مع مميزات اجتماعية ومهنية مختلفة لدرجة لا يمكن معها إيجاد معاملات الترجيح للمميزات الاجتماعية والمهنية لعناصر الأسرة الواحدة؛ لهذا فإن المجموعة المهنية للأسرة تدل على الشخص المكلف بالنفقة على البيت (أى صاحب البيت).

سنعتمد عدد الأسر لقياس حجم الزكاة المستفاد سنويًا وشهريًا ويوميًا، ثم نقارن بين التحويلات النقدية للعمال المهاجرين فى الخارج والزكاة الموزعة لكل أسرة. نأخذ المعطيات المتوافرة لدى إدارة الإحصاء خلال

السنوات ١٩٨٥م، ١٩٩١م و١٩٩٩م حول عدد الفقراء وهو بالتوالى (٤٦٠٠) (٣٣٦٠) (٥٣١٠) بآلاف الأشخاص. كما أن عدد الأولاد المتوسط قُدِّر انطلاقًا من الاستطلاعات بـ (٨,٢) و(٨,٠) و(٧,٦٥) على التوالى، ونحصل على النتائج التالية والتى تستعمل المستوى الأدنى من موارد الزكاة:

جدول آثار الزكاة	١٩٨٥م	١٩٩١م	١٩٩٩م
عدد الفقراء بالآلاف	٤٦٠٠	٣٣٦٠	٥٣١٠
عدد الأسر	٥٦٠٩٧٦	٤٢٠٠٠٠	٦٩٤١١٨
زكاة سنوية بالدرهم للأسرة	٢٥١٣٠	٥٢٨٨٦	٤٨٤٣١
تحويلات المهاجرين سنوية بالدرهم للأسرة	١٩٥٢٣	٤١٢٥٧	٢٩٧٩٣
زكاة سنوية بالدرهم للشخص	٣٠٦٥	٦٦١١	٦٣٣١
زكاة شهرية بالدرهم للأسرة	٢٠٩٤	٤٤٠٧	٤٠٣٦
زكاة يومية بالدرهم للأسرة	٧٠	١٤٧	١٣٥
معدل التحويلات على الزكاة	٦١,٥٪	٧٨,٠٪	٧٧,٧٪

يمكننا أن نعتبر أن تحويلات العمال المغاربة فى الخارج (علمًا أن وجودهم هذا بالأعداد الكبيرة يعتبر فى حد ذاته مشكلة حضارية لا ينبغى أن تكون إلا فى حالات خاصة) قد توظف لرفع الحاجة والفاقة لدى أسر المهاجرين. لقد قامت هذه الدراسة بتوزيع تحويلات العمال المغاربة فى الخارج على كل فئات الفقراء والمحتاجين، الذين تم تقسيمهم من العشرة فى المئة الأكثر فقرًا إلى العشرة فى المئة الأقل فقرًا حتى نغطى المئة فى المئة، حسب نسبة نفقاتهم أى (٢,٥٪) وعددهم يصل سنة ١٩٩٩م إلى ٥٣١٣٣٥٠ نسمة فقيرة.

انطلاقًا من الاستطلاعات الوطنية حول مستويات معيشة الأسر لسنة ١٩٩٨-١٩٩٩ يمكن توزيع هذه الموارد، كما جاء فى دراسة هذه الاستطلاعات، حسب أقسام النفقات المعتمدة على هذه الاستطلاعات، لتقليص الفقر بنسبة (٢٢,٠٣٪) إذا اعتمدنا على معيار النفقة المتوسطة السنوية لغير الفقراء من أرباب الأسر حسب استطلاع ١٩٩٨م-١٩٩٩م، والتى يمكن تقديرها بمبلغ (٩٥٤٥) درهمًا، نحصل على نتيجة هامة هى **تقليص عدد الفقراء والمحتاجين بنسبة (٨٤٪)** عبر توزيع مبلغ الزكاة الحركى بعدما قمنا بتقدير متوسط الزكاة لكل أسرة بالنسبة لجميع العشرة فى المئة منهم. أما توزيع تحويلات العمال المغاربة فى الخارج على نفس الفئات فيتقلص عدد الفقراء فقط **بنسبة (٢١٪)**.

تدل هذه النتائج على أن الفقر أو الحاجة ستنتهى مع تطبيق نظام الزكاة وذلك بتقليص الفقر بنسب عالية. وأما عند العمل بالنموذج الإسلامى كله؛ فسيؤدى لا محالة إلى رفاه اقتصادى واسع يستحق بحثًا خاصًا لتوضيح نجاعته وتفوقه على كل الأنظمة الوضعية. من جهة أخرى يوضح الجدول مستوى الدخل الذى يمكن تبنيه كأساس للموظفين سواء فى القطاع العام أو الخاص، وهذا المستوى من الدخل يزيل الفاقة، وينشىء قدرة شرائية لدى فئات واسعة من المجتمع. هذا التغيير المرغوب فيه له عدة آثار على الاقتصاد الحقيقى، بحيث سيمكن القطاعات الإنتاجية من تحقيق مستويات للطلب الفعلى تنشط الاستثمار وترفع من مستوى التشغيل.

ملحق رقم (١) أهم القواعد المعتمدة لتقدير وعاء الزكاة الكلى؛[٣٣]

قبل عرض أهم هذه القواعد، لا بد من الإشارة إلى نقطة جوهرية تتعلق بالنظام الإحصائى المعتمد فى المغرب. فكما هو معلوم أن كل البيانات والمعطيات الإحصائية خاصة تلك المتعلقة بالمركمات الاقتصادية الكلية[٣٤] تخضع لمعايير محددة تبعًا لتوصيات المؤسسات المالية العالمية مثل صندوق النقد الدولى والبنك العالمى. وأمام هذا المعطى الذى يظل بعيدًا عن نظام إحصائى يستجيب لخصوصيات الاقتصاد الإسلامى، كان لابد من معالجة علمية لمختلف المعطيات الإحصائية المتوافرة؛ بهدف عرضها بالكيفية الملائمة لاستيفاء مستحقات الزكاة المفروضة.

إن نظرية التفريق بين أصل المال المزكى والمستفاد وبين الإنتاج القوتى أو الاستهلاكى والفلاحى التجارى ليست جديدة، بل اعتبرها علماء أئمة بشكل أساسى لتعليل الأحكام، ورافقت تطور الفقه الإسلامى فى كثير من مراحله[٣٥]. والمال المستفاد لم يقع دليل ثابت مسلم على تأخير تطبيق الحكم فى شأنه، فيزكى لحينه. ومن الحكم الإلهية البالغة فى الأحكام الشرعية أن طبقت الأحكام وحددت المقاييس والأنواع فى الأقوات دون العروض التجارية التى تتطور فى أنواعها وأحجامها عبر الزمان والمكان. فعلق الفقهاء الحكم فى العروض التجارية المختلفة بالبيع وبلوغ النصاب قياسًا على المعدن، ولم يعرج على الحول البتة كما هو الشأن فى المعشرات. وهذا مذهب الزهرى والشعبى والأوزاعى وميمون بن مهران. ففى آراء علماء الإسلام منفذ إلى الحل، كما أن هناك عدة حلول لن يعجز فقهاء اليوم الريانيون، مع دقة أهل الاختصاص الذين جمعوا بين العلوم الشرعية والوضعية فى شتى الميادين، عن تصورها ووضعها لما يجد فى زمنهم وذلك طبقًا لمقتضيات السياسة الشرعية العامة والظرفية.

- فى القطاع الفلاحى: تم اعتماد نسبة الزكاة (١٠٪) على القناطير فى إنتاج الحبوب وإنتاج الخضراوات وإنتاج الزيوت وإنتاج الفواكه مع الزيتون؛ لأن

الزيتون يعد من الفواكه. كما تم اعتماد (٥٪) على الأطنان فى إنتاج الشمندر وقصب السكر وبعض الخضراوات المسقية. والواجب فى كل هذا يحق عند كل حصاد.

- فى قطاع الرعى: تم حساب الواجب انطلاقًا من الجدول الشرعى للأوقاص من رؤوس البقر، الذى نص عليه أصلاً بأوقاص عددية، حيث تم اعتماد معدل الأوقاص بين (٣٠) إلى (٣٩) رأسًا، لتحديد المضاعف فى العدد الكلى، ثم بعد ذلك نحسب القيمة النقدية باستعمال متوسط أسعار البقر. وبالنسبة للغنم والماعز فى كل مائة شاة حسب حديث الرسول عليه الصلاة والسلام: (إذا زادت ففى كل مئة شاة)، بحيث يتم تحديد المضاعف فى العدد الكلى من هذه الماشية. والواجب يحق كلما بلغت الأنعام العدد الشرعى ومر عليها حول كامل. لم يتم إدراج زكاة الإبل والخيل والبغال والحمير فى التقدير لغياب معطيات تامة عبر العقود الأخيرة.
- فى قطاع الصيد البحرى والمعادن: تم قياس الواجب فيه على أساس زكاة مستخرجات[٣٦] البحر والأرض مع الأخذ بأوسع حق أى بنسبة (٢٠٪) على القيمة الاسمية من أطنان الإنتاج عبر الصيد البحرى وعلى قيمة الإنتاج الاسمية للمعادن. والواجب يحق عند كل استخراج.
- تقع زكاة الواردات [٣٧] دون مواد الطاقة على ما يدخل البلاد من عروض التجارة بحد أدنى للبضائع الواردة المقدرة بالنصاب الداخلى، ونسبتها (١٠٪)، كما يراعى فيها معاملة المثل مع مختلف الدول وتنظمها المصلحة العامة.
- فى قطاع الطاقة: يحسب الواجب بمبدأ عروض التجارة، بحيث أن هذا القطاع العمومى يستورد حتى الآن كل ما يحتاج إليه من البترول، وحسب رقم المعاملات بالنسبة للطاقة الكهربائية التى يتم إنتاج معظمها داخليًا. وتضاف إلى وعاء الزكاة أرباح القطاع. والواجب يحق عند كل سنة مضت بالنسبة للمحروقات ولا يشترط الحول فى رقم معاملات قطاع الكهرباء؛ لأنه يدخل فى نظام زكاة المستغلات، حيث لا باطن أرض المغرب ولا أعماق بحريه اكتشف

فيها البترول حتى يستخرج ويؤدى حق زكاته، أى خمس الإنتاج. يمكن أن نطبق الزكاة على نسبة تقريبية عالية من القيمة المضافة للقطاع، حتى تضم الزكاة ما يفوق النصاب.

- فى قطاع الصناعة: يتم حساب الواجب بمبدأ رقم المعاملات الذى يضم الأرباح. والواجب فى مجموع الوعاء (٢,٥٪) عند تحقيق كل صفقة تجارية.
- فى قطاع البناء: تطبق الزكاة على رقم المعاملات. والواجب (٢,٥٪) فى مجموع الوعاء مثل زكاة المستغلات وتؤدى عند تحقيق المعاملة.
- فى قطاع التجارة: تحسب الزكاة انطلاقًا من مبدأ عروض التجارة[٣٩] مع إضافة كل الأرباح المحققة خلال السنة. والواجب (٢,٥٪) فى مجموع الوعاء.
- فى قطاع الخدمات: لا بد من تقسيمه حسب أنواع الخدمات إلى قطاع البنك وقطاع النقل وباقى الخدمات. فى القطاع البنكى، تأخذ بعين الاعتبار مجموع الودائع سواء الجارية أو لأَجل[٤٠] ونستعمل رقم معاملات جميع البنوك لحساب الزكاة. فى قطاع النقل وباقى الخدمات نأخذ رقم المعاملات الذى يحتوى على الأرباح.
- فى إطار نظام المساهمة: تفتح الأسهم المالية (عبر توسعة رؤوس الأموال الموظفة سابقًا أو تأسيس شركات إنتاجية) لأصحابها حق التملك فى حدود قيمة اشتراكهم فى الرأسمال. فإذا توافرت شروط زكاة الأموال المشتركة فى أى قطاع إنتاجى وخدماتى، يعمل طبقًا لتعاليم الشريعة الإسلامية، يؤدى واجب الزكاة من طرف المؤسسة المنظمة للشركة على حساب نسب المساهمين أى كل حسب سهمه. وذلك لأن الشركة كيان قائم بذاته ومستقل عن الشركاء، كما هو الرأى عند المذهب الشافعى وبعض أعلام المالكية بحيث تزكى أموال الشركة ككل بدل تزكية كل سلة أسهم على حدة من طرف أصحابها، خاصة أن بعض الأسهم قد لا تصل قيمتها مستوى النصاب.

فى إطار نظام الشركات، إذا افترضنا أن لكل مساهم باقة أسهم لا تتجاوز قيمتها الاسمية أو الفعلية النصاب، وبالتالى تكون عوائدها غالبًا دون النصاب فى حالة عوائد إيجابية للربح. فيترتب عن هذه التوظيفات غياب مطلق للزكاة فى هذا النوع من المؤسسات. فى حين أننا إذا أخذنا برأى الشافعية ويقول فى المذهب المالكى تزكى أموال الشركة ككل، وذلك حسب حكم القطاع الاقتصادى الذى تقتضيه السياسة الشرعية المالية أو الأحكام الصريحة والقطعية الدلالة.

وعلى هذا الأساس يؤدى المساهم الواجب فى الزكاة فى حدود نسبة مشاركته، وتخصم مستحقات الزكاة من حسابات خاصة فى الشركة، بما فيها أصول الأموال الاستثمارية (التى تم توظيفها عن طريق نموذج المضاربة الشرعية)، ويحصل كل صاحب أصل مالى على نصيبه فى الربح الصافى من الزكاة. كما أن الوسيط المالى (مثل المصارف الإسلامية والمؤسسات الاستثمارية الشرعية)، الذى يسعى إلى مظان تثمير أصول الأموال بأساليب شرعية، يحصل على نصيبه من نصيب الربح الصافى لصاحب أصل المال حسب ما تم الاتفاق عليه فى عقود المضاربة. ونرى أن هذا المنهج أسهل وأنجع وأقل تكلفة فى الجباية من اعتبار زكاة أجزاء متفرقة. ودليل ذلك قول الرسول صلى الله عليه وسلم[٤١] فى كتاب عمر بن الخطاب "وما كان من خليطين فإنهما يتراجعان بينهما بالسوية"، وما جاء أيضًا فى كتاب أبى بكر الصديق: "ولا يجمع بين متفرق ولا يفرق بين مجتمع خشية الزكاة، وما كان من خليطين فإنهما يتراجعان بينهما بالسوية".

إن عدم اعتبار الحول للأرباح عند معظم الفقهاء يجعل للزكاة "ذبذبات خيرية" مستمرة على طول السنة وليس فى زمن بعينه، وهذا النموذج فى توزيع حقوق الزكاة يعتبر معجزة اقتصادية، بغض النظر عن أبعادها الاجتماعية الظاهرة. فلو اعتبرنا الحول فى الربح واستقبلنا به حولاً كاملاً بشكل مستقل، لأحدثت تحويلات الزكاة صدمات مالية فى الاقتصاد الحقيقى والنقدى.

- فى كل قطاع يتم تطبيق واجب الزكاة على مداخيل الأشخاص، كالأجور بشكل خاص، البالغة النصاب. والواجب يحق عند الحصول على كل دفعة من المال المستفاد[٤٢] بلغت النصاب. كتقدير أولى تقريبى نستعمل الناتج الداخلى الإجمالى أى مجموع القيم المضافة فى كل قطاع سواء بشكل سنوى أو تحت - سنوى حسب توافر المعطيات الإحصائية لكن دون إضافة الأرباح فى الأوعية المختلفة حسب القطاعات الإنتاجية عند تقدير الواجب فيها. أما الطريقة الأخرى فنستعمل فيها معطيات مفصلة حول أعداد العاملين ومداخلهم فى كل قطاع وحسب اختصاصهم. يمكن عبر هذه الطريقة أن نعزل عن الواجب كل دخل يقل عن النصاب، سواء تعلق الحساب بدخل القطاع الخاص أو بدخل القطاع العام.

ملحق رقم (٢) جداول نظام الزكاة[٤٤] خلال ثلاثة عقود:

جدول رقم (١): الإيراد الإجمالى الأولى للزكاة

الزكاة بلا مضاعف	إيراد الزكاة	نسبة النمو	نسبة الزكاة
عقد ١٩٧٠م	٤٥٢٣٣	٪١١,٨	٪١٢,٥
عقد ١٩٨٠م	١٢٧٥٧٦	٪١١,١	٪١١,٥
عقد ١٩٩٠م	٢٦٥٦٥٩	٪٦,٣	٪١٠,٧
	٤٣٨٤٦٨		

الزكاة بلا مضاعف	إيراد الضريبة	ضغط الضريبة	نسبة النمو الاسمى	الزكاة / الضريبة
عقد ١٩٧٠م	٦٢٠٠٧	٪١٦,٢	٪١٣,١	٪٧٢,٩
عقد ١٩٨٠م	٢٠٧٧٣٧	٪١٨,٧	٪١١,٦	٪٦١,٤
عقد ١٩٩٠م	٥٢٥٨٢٤	٪٢١,٤	٪٦,٦	٪٥٠,٥
	٧٩٥٥٦٨			٪٥٥,١

جدول رقم (٢): الإيراد الإجمالى للزكاة بالمضاعف الحركى

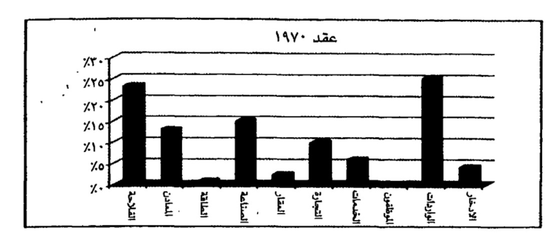
نسبة الزكاة	نسبة النمو	ايراد الزكاة	الزكاة بلا مضاعف
٪١١,٦	٪٦,٢	٥٠٧٠٦	عقد ١٩٧٠م
٪١٢,١	٪١٤,٠	١٥١٤٩٧	عقد ١٩٨٠م
٪١٢,٩	٪١٠,٥	٣٦٩٥٢٥	عقد ١٩٩٠م
		٥٧١٧٢٨	

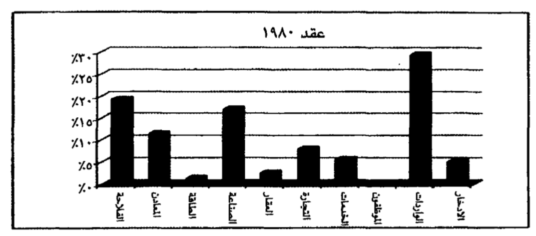
الزكاة / الضريبة	نسبة النمو الاسمى	ضغط الضريبة	إيراد الضريبة	الزكاة بلا مضاعف
٪٨١,٨	٪١٣,١	٪١٦,٢	٦٢٠٠٧	عقد ١٩٧٠م
٪٧٢,٩	٪١١,٦	٪١٨,٧	٢٠٧٧٣٧	عقد ١٩٨٠م
٪٧٠,٣	٪٦,٦	٪٢١,٤	٥٢٥٨٢٤	عقد ١٩٩٠م
٪٧١,٩			٧٩٥٥٦٨	

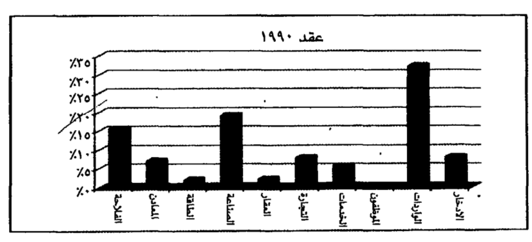
جدول رقم (٣): مقارنة بين الإيراد الإجمالى الأولى والإيراد الإجمالى بالمضاعف السكونى والحركى للزكاة

بالمضاعف السكونى	بالمضاعف الحركى	الإيراد الأولى	١٩٧٠-١٩٩٩م
٥٩٨٠٨٥	٥٧١٧٢٨	٤٣٨٤٦٨	وعاء الزكاة
٪٧٥,٢	٪٧١,٩	٪٥٥,١	· الزكاة / الضريبة
١٥٩٦١٧	١٣٣٢٦١	-	الفرق
٪٣,٤	٪٢,٨	-	الفرق / الدخل

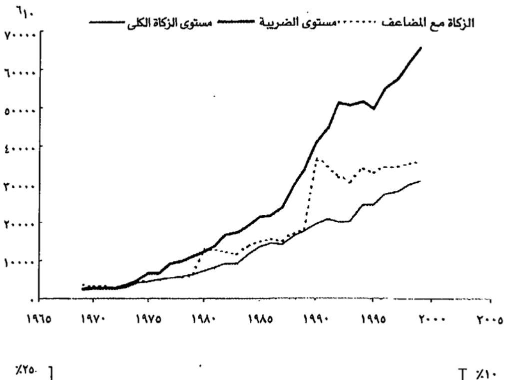
النسبة البنيوية لزكاة القطاعات من عقد السبعينيات إلى عقد التسعينيات

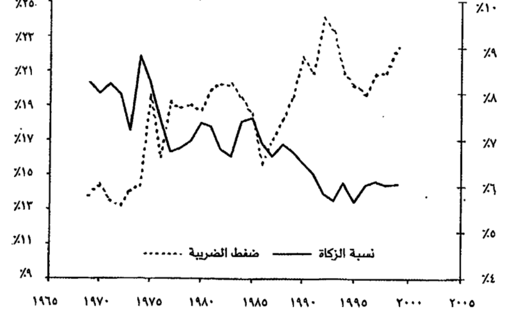






ملحق رقم (٣): بيانات مستوى ونسبة الزكاة





التهميش

١- النصاب فى الشرع هو الحد الأدنى أى المقدار الذى ينبغى أن يبلغه المال كى يكون محلاً لوجوب الزكاة فيه، وما دونه يعتبر مالاً قليلاً لا زكاة فيه. والنصاب المالى الشرعى يقدر عبر المعادلة: ٨٥ جرامًا من الذهب الخالص مضروبًا فى ثمن الجرام. وقد أوضح أهل التاريخ النقدى الإسلامى (مثل البلاذرى وابن الأثير والمقريزى وغيرهم) أن الدينار كان من الذهب الخالص، وبهذا تستوجب معرفة مستوى النصاب المالى معرفة ثمن السبائك الذهبية فى سوق الذهب. وأساس التقدير الكمى بالجرام هو حديث الرسول الأمين – عليه الصلاة والسلام –: "ليس فيما دون خمس أواق صدقة" متفق عليه، وكانت خمس أواق فى ذلك الزمن تعدل ٢٠ دينارًا ذهبيًا، كما كان الوزن الشرعى للدينار الواحد ٤,٢٥ جرام ذهبى. أما ما يتعلق بالنشاط التجارى فيتم حساب النصاب الشرعى على أساس مجموع عروض التجارة القابلة للتداول عند مرور الحول على أصل المال (انظر ملحق١ القواعد الفقهية).

٢- فى النظام الضريبى إذا كانت ثمة حالة انعدام فى الربح، فإن ضريبة الربح تطبق عبر نسبة جزافية تصل إلى (٦٪) فى المهن الحرة.

٣- هذه العجوز العمومية تنتهى إلى رفع مستوى الضرائب وخلق أخرى. ومثل هذه الإجراءات تتسبب بشكل مباشر فى رفع المستوى العام للأسعار. كما أن عبء هذه السياسة الاقتصادية انتقل إلى المؤسسات الإنتاجية عن طريق الارتفاع النسبى للأجور. وبهذا حدث انزلاق نحو تعويض العجز العمومى قصد رفع الطلب الفعلى بارتفاع نسبى لمستويات الأجور عمومًا. ولأن الأجور تدخل فى كلفة الإنتاج أو الاتجار فقد وقع سباق بين الأثمان والأجور.

٤- هذه المسائل تحتاج إلى دراسة خاصة للتوسع فيها وإظهار شتى جوانبها.

٥- إن مقارنة معادلة إيراد الضريبة لوحدة من الرأسمال والتى لم يتحقق منها سوى (٨٠٪) بمعادلة إيراد الزكاة تجعل نسبة الربح تقارب (٩٪).

٦- على أن تقوم الدولة بمؤسساتها المختصة، عبر نظام الحسبة، بإرساء ومراقبة المنافسة بين الفاعلين الاقتصاديين، حتى يكون إطار المنافسة شرعيًا.

٧- النظام الضريبى دخيل على الأمة الإسلامية وقد تم إلزام المسلمين بدفع أنواع من الضرائب، واعتبرت مواردها من المداخيل الأساسية لما سمى بميزانية الدولة. فى حين لم يكن يؤخذ من المسلمين إلا الصدقات وكان يأمرهم الرسول - عليه الصلاة والسلام - أن يجاهدوا فى سبيل الله بأنفسهم وأموالهم كما أمر الله به فى محكم كتابه. وقد تعجل رسول الله - عليه الصلاة والسلام - زكوات أعوام لاحقة من عمه العباس، ففى حديث أخرجه البيهقى " إنا احتجنا، فأسلفنا العباس صدقة عامين". وهذا القرض العام من الأغنياء على سبيل الإلزام جعل عددًا من علماء الإسلام يدرجون مفهوم "التوظيف" مثل الجوينى والغزالى والشاطبى وابن تيمية.

٨- لأن فى الأموال النقدية وعروض التجارة والمبيعات الأخرى (٢,٥٪) وفى الفلاحة متوسط (٧,٥٪) (من كان يسقى زرعه مرة بآلة ومرة بدونها، فالواجب عليه ثلاثة أرباع العشر أى (٧,٥٪)، وقال ابن قدامة لا نعلم فيه خلافًا) وفى المعادن (٢٠٪). على سبيل المقارنة بين نظام الضرائب ونظام الزكاة يمكننا استعمال متوسط معامل الترجيح فى كل القطاعات الخاضعة للزكاة، وذلك مثلاً خلال العقود الثلاثة الأخيرة فى الاقتصاد المغربى، نصل إلى متوسط نظرى بنسبة (٩٪). وهذه النتيجة الأخيرة لا تغير الاستنتاجات الخاصة بالمقارنة العامة بين النظام الوضعى للجباية والجباية الشرعية التى اعتمدت نسبة (١٠٪). سنوضح بطريقة أخرى أن نماذج زكاة القطاع الصناعى، وذلك عبر تفعيل السياسة الشرعية، تراعى أهم الجوانب حساسية فى الاقتصاد وهى على وجه الخصوص التضخم أو وتيرة نمو الأسعار والعمالة أى التشغيل.

٩- والمصلحة المرسلة تعنى ما لم يرد فى الشرع دليل على إلغائه أو على اعتباره بشكل خاص، بل جعل تقديره بدقة لاجتهاد وتصرف أولى الأمر. ويمكن إدراج المصلحة المرسلة فى إطار السياسة الشرعية للحكومة الإسلامية.

١٠- ذكر الإمام الجوينى فى كتابه "الغياثى" صفحة ٢٨٣: لا بد من توظيف أموال يراها الإمام قائمة بالمؤن. وذكر تلميذه الإمام الغزالى فى "المستصفى" صفحة ٣٠٤: ويقع ذلك قليلاً من كثير، لا يجحف بهم، ويحصل به الغرض. انظر أيضًا أحمد لسان الحق فى كتابه "منهج الاقتصاد الإسلامى" صفحة ٢٨٧ إلى٢٩١.

١١- إن عددًا من الأموال فى الغرب ذهبت فى ميزانية الحرب الساخنة والباردة وغيرهما، رغم أن الغرب ينادى بالسلام العالمى الجديد.

١٢- يقول ابن حزم فى كتابه المحلى ٦-١٥٦: "وفرض على الأغنياء من أهل كل بلد أن يقوموا بفقرائهم، ويجبرهم السلطان على ذلك، إن لم تقم الزكوات بهم، ولا فىء سائر المسلمين بهم، فيقام لهم بما يأكلون من القوت الذى لا بد منه ومن اللباس للصيف والشتاء بمثل ذلك ومسكن يكنهم من المطر والصيف وعيون المارة". انظر أيضًا الهامش رقم (١) حيث أجاز الرسول - صلى الله عليه وسلم - منهجًا للسياسة المالية عبر تسبيقات مالية من نظام الزكاة، لأن أصناف الأموال السلطانية التى أصلها فى الكتاب والسنة ثلاثة - كما ذكر ذلك ابن تيمية فى كتابه السياسية الشرعية صفحة (٧١) - وهى الصدقة (التى تكون بيت مال الزكاة) والغنيمة والفىء. وذكر أيضًا فى صفحة (٧٨) أنه فى زمن عمر ابن الخطاب رضى الله عنه كثر المال واتسعت البلاد وكثر الناس، فجعل دواوين المسلمين.

١٣- وهو جزء من حديث مرفوع، رواه الترمذى عن فاطمة بنت قيس، ورواه أيضًا البيهقى فى "السنن الكبرى".

١٤- فى كتابه "الاعتصام" صفحة (١٢٢) ثم يذكر فى صفحة (١٢٣): وهذه المسألة نص عليها الغزالى فى مواضع من كتبه، وتلاه فى تصحيحها ابن العربى فى أحكام القرآن له، وشرط جواز ذلك كله عندهم عدالة الإمام، وإيقاع التصرف فى أخذ المال وإعطائه على الوجه المشروع.

١٥- انظر فتح البارى فى شرح صحيح البخارى لابن حجر العسقلانى، صفحة (٣-٢١١).

١٦- انظر على التوالى أبو يوسف فى كتابه "الخراج" صفحة (١٠٧) والبلاذرى فى كتابه "فتوح البلدان" صفحة (٤٣٨) ونصف النصاب هو ما يعادل اليوم تقريبًا سبعمائة درهم مغربية فى كل شهر، وحق المولود قبل البلوغ هو النصاب أى ما يعادل ١٤٠٠ درهم مغربية فى كل شهر.

١٧- أما ميدان التعمير فيحتاج إلى دراسة منفصلة خاصة بما أحدث من فوضى اقتصادية واستغلال لحقوق الإنسان الأساسية، بحيث أكلت أموال الناس بالباطل عن طريق السمسرة غير الشرعية والاحتكار وانعدام تشريع إسلامى فى سوق العقار. فالتعمير فى صدر الإسلام كان من مهام ذوى الأمر الشرعى أى من مسؤولية الدولة الإسلامية، بحيث اقتطع الرسول الكريم عليه أزكى الصلاة والسلام أرضًا لكل ذى حاجة لمسكن.

١٨- السنن الكبرى للبيهقى وكذلك سنن أبى داوود.

١٩- الذى أوضح فى كتابه "بدائع الصنائع فى ترتيب الشرائع": أن معنى الزكاة لا يحصل إلا من المال النامى، ولا نعنى به حقيقة النماء لأن ذلك غير معتبر وإنما نعنى به كون المال معدًا للاستنماء بالإسامة أو التجارة أو الصناعة، لأن الإسامة سبب لحصول الدر والنسل والسمن، والتجارة أو الصناعة سبب لحصول الربح، فيقوم السبب (الإسامة أوالتجارة أوالصناعة) مقام المسبب (الربح أو الخسارة) متعلق الحكم به.

٢٠- بالنسبة للعروض المنتجة فى الميدان الصناعى والميدان الفلاحى التجارى، كما أشار إلى ذلك على سبيل المثال أحمد لسان الحق فى كتابه "منهج الاقتصاد الإسلامى" صفحة (٣-٣٦٤) إلى صفحة (٣-٣٧٨)، عندما يتعذر تقدير النصاب من جنس المال كان التقدير والإخراج بالنقود. ويكون الواجب فيها ربع العشر مكانه (أى لحينه قياسًا على الزرع) على مذهب الأوزاعى (وذلك لما روى عن عبد الله بن مسعود وابن مسعود وابن عباس ومعاوية) أو يسمى أيضًا مذهب ابن عباس الذى يعتبر المعد للبيع مالاً جديدًا لم يزك أصله. كما يصح هذا المذهب عند الإمام مالك والإمام أحمد على المعادن قياسًا على إنتاج الأرض وهو مال لم يزك أصله، وذلك لأن المعدن مال جديد لم ينشأ عن أصل مزكى.

٢١- فلو كانت المواد الصناعية المتنوعة والبضائع الفلاحية التجارية فى زمن الأئمة لرأوا فى النقود المستفادة من الإنتاج الفلاحى التجارى (وهو جنس المقيس) والإنتاج الصناعى التجارى كما رأوا فى النقود المستفادة من المعادن أن تزكى لحينها قياسًا على الزرع. وإلا لكانت النقود المستفادة من المعادن أولى باعتبار مرور الحول، خاصة أن كل هذه السلع تباع بالنقود وتعبر عن دورات اقتصادية تتكون من تدفقات حقيقية فى مقابل تدفقات نقدية.

٢٢- أما إذا اعتمدنا على مبدأ "النماء" فقط، فيتم خصم النفقات الإنتاجية المرتبطة بالسلع المنتجة. وتقع زكاة الصانع على دخله أى أرباحه، فى حين يؤدى التاجر الزكاة على أرباحه وعروضه التجارية بمعنى رأسماله. وانطلاقًا من مفهوم "عروض التجارة" يكون الرأسمال التجارى للصانع هو ما تم إنتاجه وعرضه للبيع.

٢٣- يرى محمد أبو زهرة فى كتابه "التكافل الاجتماعى فى الإسلام" إدراج المصانع قياسًا على الأراضى الزراعية التى يتجدد إنتاجها وتستمر فوائدها مع بقاء أصلها. وعليه تخرج

زكاة الصناعة على أساس الغلة وتكون من صافى الغلات بعد خصم كل النفقات. وأن يكون الواجب هو العشر مع الإخراج فى الحين. هذا الاجتهاد يعتبر إيراد المصانع غلة وليس فائدة ولا ربحًا. فى مذهب الإمام مالك تضم الغلة للأصل ولو لم يكن نصابًا، أما فى المذاهب الثلاثة الأخرى فتضم الغلة إلى أصل المال إذا كان نصابًا.

٢٤- عند وجود معوقات التمويل (فى إطار الشرع الإسلامى) يخصم الصانع المزكى مستحقات الدين قبل أداء الزكاة كما يحدث مع ديون التجار، التى تخصم من وعائهم الكلى للزكاة. إن نموذج التمويل الإسلامى يعتمد على "مبدأ المضاربة"، الذى يحول الإكراهات التمويلية للمنتجات الصناعية إلى إكراهات سوق هذه المنتجات.

٢٥- إن أثمان الصناع أقل من أثمان التجار خاصة إذا كان نشاط القطاعين منفصلاً. أما إذا كان متصلاً، فيكون مستوى الأثمان المقترحة فى الأسواق أقل منه فى الحالة الأولى.

٢٦- سنن الترمذى صفحة ٢-٤٢٧ .

٢٧- ومن باب تنظيم جباية الزكاة، بطريقة مرنة وشاملة فى عدد من القطاعات المنظمة والقابلة للمراقبة، يمكن ترتيب إجراءات عملية لاقتطاع نصيب الزكاة انطلاقًا من المحاسبات الخاصة الدقيقة فى حجم كتل الرأسمال وفى تدفقات المداخيل المختلفة. وأن يكون هناك جهاز جهوى مرتبط بالحاسوب الآلى مع المؤسسات الإنتاجية والخدماتية بحيث تنتقل المعلومات بشكل منظم من جانب ومن آخر لتحديد حقوق الزكاة مع نسب الواجب فيها. ثم تكون هذه الأجهزة مرتبطة بجهاز مركزى يقوم بإعداد مركمات المعلومات المالية وتحديد جميع مستويات الزكاة بجداول الأوعية والواجبات النسبية حسب النصوص الشرعية القطعية وحسب ما تقتضيه السياسة الشرعية المالية (دون أن تتعارض مع النصوص الشرعية الثابتة).

٢٨- إن بعض الصناعات تتطلب موارد مالية كبيرة، حيث يستحسن أن يرجع تدبيرها للدولة الإسلامية العادلة دون ترخيص لتبعيضها للقطاع الخاص الذى يقصد الربح الاحتكارى ويؤثر فى ارتفاع الأسعار. إن الصناعة واجب كفاية بإجماع علماء الإسلام لا تسقط عمن تيسر لهم الإبداع فى مجال التصنيع من أفراد وجماعات.

٢٩- للاطلاع بتفصيل وبمنهجية علمية على الوضعية القطاعية أو الوضعية الشمولية للاقتصاد المغربى نحيل القارئ إلى رسالة دكتوراه الدولة تخصص القياس الاقتصادى

فى موضوع "الأنظمة التراجعية الحركية بدليلين: نمذجة تطبيقية لمعاينة القطاعات المغربية" للأستاذ غصان حسن، ٢٠٠٢ بكلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية، فاس، المغرب.

٣٠- معظم الإحصائيات مصدرها وزارة التخطيط والتوقعات الاقتصادية، ووزارة الاقتصاد والمالية، ووزارة التجارة والصناعة، ووزارة الفلاحة.

٣١- فيما يخص السندات فلا يعتد بها فى الزكاة لأن عائدها محدد بشكل مسبق، مما يجعل عوائدها من المال الحرام. أما الأسهم فتستثمر فى الأسواق المالية وقيمتها مرتبطة بنتائج الربح أو الخسارة، لكنها لا تخلو مما لا يجيزه الشرع الربانى. ولإعطاء تقدير شمولى لحجم الزكاة الموسع، يمكن الأخذ بعين الاعتبار قيمة الأسهم فى الأسواق المالية وأرباحها على قياس زكاة التجارة؛ لأن الأموال فى هذه الحالة تنمو بذاتها. وبالنسبة لتقدير مال الحبس أو الوقف فيتطلب دراسة خاصة حتى يتم إدراج قيمته ضمن الموارد المالية للدولة؛ لأن مال الوقف الخيرى جزء من المال العام وتدخل فى إطار الملكية العامة الموقوفة على المسلمين، وليست فيه زكاة حسب رأى العلماء.

٣٢- المضاعف الحركى أقل من المضاعف السكونى؛ لأن هذا الأخير يحتوى على مجموع التفاعلات الاقتصادية التى تحدث فى مدة تزيد على العقد من الزمن. أما المضاعف الحركى فيستعمل نموذج الاستهلاك ولا يدرج مجموع التفاعلات الاقتصادية التى تتجاوز عقدًا اعتبارًا لقراءة النتائج من عقد لآخر. ويصل الإيراد الكلى إلى (٥٩٨,١) مليار درهم، أى ما يساوى (٢, ٧٥٪) من إيراد الضرائب.

٣٣- من جهة أخرى نعلم أن الإحصاء الإسلامى يعتد بالأشهر القمرية لقوله تعالى: ﴿يسألونك عن الأهلة قل هى مواقيت للناس والحج ...﴾، (آية ١٨٩ من سورة البقرة). والفرق بين السنة القمرية والشمسية يصل تقريبًا إلى عشرة أيام، وبالتالى ففى كل (٣٦) سنة نضيف متوسط زكاة سنة شمسية واحدة. تتضمن السلاسل الزمنية الخاصة بمعطيات الاقتصاد المغربى ما يقارب العقود الثلاثة، فنضيف زكاة سنة شمسية موزعة على كل سنة خلال الفترة الزمنية التى تمتد من ١٩٦٩م إلى ٢٠٠٠م.

٣٤- من جهة أخرى، فإن إدارة الإحصاء تأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بالقطاع غير المعلن، والذى يمثل فى تكوين الناتج الداخلى الإجمالى نسبة غير يسيرة، قدرتها بعض الدراسات الإدارية بما يزيد على ثلث. كما أن لعمليات الإحصاء العامة معايير لإدراج

المؤسسات الإنتاجية، من بينها عدد أدنى للعمال فى القطاع الصناعى مثلاً. وفى هذه الدراسة، حيث نقدم تقديرًا عامًا وشموليًا لوعاء الزكاة، يفترض أن الأسلوب الإحصائى لا يستوعب المنشآت الصغرى التى تشغل أقل من عشرة عمال، الذين غالبًا لا تتجاوز أجورهم الشهرية، و لا حتى أحيانًا مداخيل أصحاب هذه المنشآت، النصاب. وبالتالى فإن المركمات المستعملة فى قاعدة المعلومات الموسعة، غالبًا ما تحققت فيها شروط النصاب فى أجزائها.

٣٥- كما أشار إلى ذلك على سبيل المثال أحمد لسان الحق فى كتابه "منهج الاقتصاد الإسلامى" صفحة ٣-٣٧٦ إلى ٣-٣٧٧ .

٣٦- يشترط فى زكاة المعادن ومستخرجات البحر توافر النصاب، والآراء فى هذه المستخرجات متعددة تتراوح من غياب الزكاة (كما عند المالكية التى اعتبرته من الملك العام الموقوف على المسلمين) إلى واجب الخمس، ورأى الخليفة الراشدى الخامس عمر بن عبد العزيز أن يؤدى عنها ربع العشر عند بلوغها النصاب. وأما الركاز فيعنى المال المدفون بالأرض بفعل الإنسان أو بسبب الحوادث غير العادية. وفى الموطأ للإمام مالك بن أنس برواية محمد بن الحسن الشيبانى صفحة ٢٣٩، سئل الرسول صلى الله عليه وسلم ما الركاز؟ فقال: (المال الذى خلقه الله يوم خلق السماوات والأرض). ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام فى حديث صحيح رواه البخارى بشرح فتح البارى لابن حجر صفحة ٣-٢٨٩: (فى الركاز الخمس). ولا تتوقف زكاة الركاز على النصاب لدى الأئمة أبى حنيفة ومالك وأحمد، كما لا تتوقف على مرور الحول لدى الجميع. اليوم تجلب الثروات الطبيعية فى العالم الإسلامى العربى خصوصًا أموالاً كثيرة، فيكون الخمس كلما دعت الضرورة الشرعية لتوسيع وعاء الزكاة للحفاظ على تماسك الأمة الإسلامية وتقويتها وكذلك رعاية المصالح العامة وحماية الحقوق الاجتماعية.

٣٧- نجد أن أول من شرع فى الإسلام زكاة الواردات من سلع وخدمات هو الفاروق عمر بن الخطاب، بعد أن استشار الصحابة وأجمعوا على موافقته. تقع هذه الزكاة على ما يدخل بلاد الإسلام من عروض التجارة الشرعية بحد أدنى للبضائع الواردة بالنصاب المحلى. وتتراوح نسبة زكاة الواردات من ربع العشر إلى العشر، وذلك حسب قواعد تنظمها المصلحة العامة للأمة الإسلامية ويراعى معاملة المثل مع مختلف الدول.

٣٨- دون اعتبار الحول فى الأرباح، لأنها من المال المستفاد.

٣٩- عنى تقويم قيمة كل السلع المعدة للبيع بعد مضى سنة كاملة. ويكون هذا التقويم بمنزلة المعدل الدورى خلال السنة من عروض التجارة البالغة النصاب. قبل أن نستقبل السنة الجديدة يؤدى واجب الزكاة على الرأسمال التجارى المقوم وعلى مجموع الأرباح خلال السنة الماضية. لا تدرج الآلات والمعدات التقنية، التى يستعان بها فى الأعمال التجارية. أما القطاع الصناعى فيدخل فى إطار زكاة المستغلات، وتقع على ما تم إنتاجه قصد البيع دون اشتراط مضى الحول؛ لأن الزكاة تجب فى الإيراد لا فى أصل الرأسمال كما هو الشأن فى الرأسمال التجارى المحض.

٤٠- نفترض أن معظم الودائع تلعب دور الادخار، لأن المؤمنين حقًا يمتنعون، عملاً بالشريعة المالية الإسلامية، عن فتح حسابات لأجل فى إطار نظام مالى ربوى ويدخرون عبر حسابات جارية. إن نظام الزكاة يتطلب إطارًا نظامًا ماليًا شرعيًا يعمل بمبدأ المشاركة والمضاربة.

٤١- الموطأ لمالك برواية يحيى صفحة ٢٥٩. فتح البارى فى شرح صحيح البخارى صفحة ٢-٢٤٩.

٤٢- مثل تدفقات الأجور أو الرواتب والأرباح وهى أموال مستفادة لا يشترط فيها مضى سنة من الزمن. وذلك لأنها تفرز بعد التوظيف الإنتاجى للرأسمال البشرى وللرأسمال التقنى. نشير لأهمية التفريق بين مال المستفاد ومال الربح: والمستفاد يصطلح عليه شرعيًا بالفوائد وهى إما من غير جنس ما عنده من أصول الأموال (مثلاً الميراث والعطية وغير ذلك)، وإما من جنس ما عنده ولكنه كسب بسبب مستقل (مثل بيع أشياء كانت تستعمل أو ما يسمى الناض أى إذا تحول مال عينًا بعد أن كان متاعًا وغير ذلك). ويدخل فى المستفاد المالى عوائد العمل كالأجور والمرتبات. ففى المذهب المالكى والشافعى يزكى المال المستفاد إن كان نصابًا لحوله ولا يضم إلى المال الذى وجبت فيه الزكاة. أما عند المذهب الحنفى (الذى اعتمد فى قياسه للناض على الماشية) والثورى تزكى الفوائد بحول الأصل إذا كان الأصل نصابًا، و حكم المستفاد عندهم كحكم الربح. والرأى الثالث هو مذهب الأوزاعى لما روى عن عبد الله بن مسعود وابن عباس ومعاوية أن الزكاة فى المستفاد حين استفادته.

- وأما مال الربح وهو من جنس ما عنده من أصول، والمرتبط بالمخاطرة والابتكار وهو نتيجة لتوظيف أصول أموال بعينها خاصة فى ميادين التجارة. تقوم علاقة الربح بالمال الأصلى عند المالكية ببناء الربح على الأصل فى الحول، فيزكى الربح بحول

الأصل سواء أكان الأصل نصابًا أم لم يكن (انظر الموطأ لمالك برواية يحيى صفحة ٢٤٧). ويرى الحنفية والحنابلة وكذلك الأوزاعى وأبو ثور أن حول الربح هو حول الأصل، إذا كان الأصل نصابًا (انظر المغنى لابن قدامة صفحة ٢-٦٢٦). أما عند الشافعية يكون حول الربح مستقلاً عن حول الأصل. فى إطار توسيع مدى التكافل الاجتماعى بزكاة الأرباح وأصولها، يمكن اعتبار المذهب الشافعى الأقل نجاعة وفعالية بالمقارنة مع باقى المذاهب.

٤٣- حتى لا يتم إدراج نفس الواجب مرتين.

٤٤- مستويات إيراد الزكاة بملايين الدراهم الجارية.

المراجع❖

- أبو يوسف (ت ٧٦٢م) - **الخراج.** القاهرة، ١٩٢٥م.

- الإمام الترمذى (ت ٨٥٩م) - **الجامع الصحيح.** تحقيق عبد الوهاب عبد اللطيف، دار الفكر بيروت، ١٩٧٤م.

- الإمام البلاذرى (ت ٨٧٧م) - **فتوح البلدان.** تحقيق رضوان محمد رضوان، دار الكتاب العلمية، ١٩٨٣م.

- ابن حزم الأندلسى (ت ١٠٣٦م) - **المحلى.** مكتبة الجمهورية العربية، القاهرة، ١٩٦٧م.

- الإمام الجوينى (ت ١٠٥٨م) - **الغياثى.** تحقيق عبد العظيم الديب، بدون ناشر، ١٩٨٢م.

- الكاسانى (ت ١١٦٧م) - **بدائع الصنائع فى ترتيب الشرائع.** شركة المطبوعات العلمية، القاهرة.

- ابن قدامة (ت ١٢٠٠م) - **المغنى مع شرح الكبير.** دار الكتاب العربى بيروت، ١٩٧٢م.

- أحمد ابن تيمية (ت ١٣٠٨م) - **السياسة الشرعية فى إصلاح الراعى و الرعية.** الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، ١٩٩٠م.

- ابن القيم الجوزية (ت ١٣٣١م) - **الطرق الحكمية فى السياسة الشرعية.** دار الكتاب العلمية، القاهرة، ١٩٥٣م.

- أبو إسحاق الشاطبى (ت ١٣٧٠م) - **الموافقات فى أصول الشريعة.** مطبعة المدنى، القاهرة.

❖ بالنسبة للسابقين من علماء الإسلام وضعنا تاريخ وفاتهم بعد أسمائهم، رحمهم الله جميعًا.

- أبو إسحاق الشاطبى – **الاعتصام.** تقديم محمد رشيد رضا، طبعة دار المعرفة بيروت، ١٩٨٨م.
- عيسى عبده إبراهيم – **الاقتصاد الإسلامى:** مدخل و منهج. القاهرة، ١٩٧٤م.
- سيد قطب – **العدالة الاجتماعية فى الإسلام.** الطبعة دار الشروق، طبعة ٧، بيروت، ١٩٨٠م.
- محمد أبو زهرة – **التكافل الاجتماعى فى الإسلام.** الدار القومية للطباعة، القاهرة، ١٩٩٢م.
- محمد شوقى الفنجرى – **حول الزكاة والضرائب،** مجلة منبر الشرق، العدد ٦٢، ١٩٩٢م.
- يوسف القرضاوى – **فقه الزكاة.** مؤسسة الرسالة، بيروت، ١٩٨٦م.
- أحمد لسان الحق – **منهج الإقتصاد الإسلامى فى إنتاج الثروة واستهلاكها. الجزء ٣،** دار الفرقان، الدار البيضاء، ١٩٨٧م.
- رفيق يونس المصرى – **أصول الاقتصاد الإسلامى.** دار القلم دمشق ودار الشامية بيروت، ١٩٨٩م.
- رفيق يونس المصرى – **الإسلام والنقود.** سلسلة أبحاث مركز الاقتصاد الاسلامى بجامعة الملك عبدالعزيز، جدة، الطبعة٢، ١٩٩٠م.
- رفيق يونس المصرى – **بحوث فى الزكاة.** دار المكتبى للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، ٢٠٠٠م.
- منذر قحف – **النصوص الاقتصادية من القرآن والسنة.** سلسلة أبحاث مركز الاقتصاد الاسلامى بجامعة الملك عبدالعزيز، جدة، الطبعة الأولى، ١٩٩٥م.
- وهبة الزحيلى – **زكاة المال العام.** دار المكتبى للطباعة والنشر بيروت، ٢٠٠٠م.

- محمد فلاح العطار - **إنفاق المال فى الإسلام.** دار صادق للطباعة والنشر بيروت، ٢٠٠٢م.

- المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب، البنك الإسلامى للتنمية - **دراسات اقتصادية إسلامية**، العدد ١، المجلد ٥، ١٩٩٧م.

- إدارة الإحصاء، وزارة التوقعات الاقتصادية والتخطيط - **تحليل صورة وحركية الفقر: أسس التخفيف من الفقر**، الرباط، ٢٠٠٠م-٢٠٠١م.

حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى/تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات

الدكتور/ محمد نبيل علام

أستاذ ورئيس قسم المحاسبة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا

فرع قطر

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٤ هـ
● مارس ٢٠٠٣ م

حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات

أ.د. محمد نبيل علام*

الملخص:

تتناول هذه الدراسة إشكالية لأسلوب المصادقات لم يسبق تناولها فى الأدبيات المحاسبية المتخصصة فى مجال المراجعة. تتلخص الإشكالية، أنه فى حالة وجود خلاف حول رصيد المصادقة المرسلة للعميل واعتراض العميل على رصيدها، فهل مراجع الحسابات الخارجى ملزم أو غير ملزم مهنيًا بأن يعلم العميل بما انتهت إليه نتيجة فحصه لهذا الاختلاف؟ لذا تحددت أهداف الدراسة فى ثلاثة أهداف تم مناقشتها وبيانها فى ثنايا البحث والمتمثلة فى: رسم حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات بوصفه أحد أدلة الإثبات. وبيان وجهات نظر الفريق المؤيد والمعارض بشأن هذه الإشكالية. وعرض وجهة النظر الشخصية للباحث فى هذا الخلاف فى الرأى.

منذ البدايات التاريخية الأولى لظهور علم المراجعة الخارجية على الحسابات وهناك نوع من الاتفاق الكامل فى الأدب المحاسبى بين علماء هذا الفرع من فروع المعرفة على أن أسلوب المصادقات هو أحد أدلة (أو قرائن) الإثبات التى يستخدمها مراجع الحسابات الخارجى لإبداء رأيه الفنى المحايد عن مدى دقة وصحة وسلامة أرصدة حسابات العملاء بالجهة محل الفحص والتدقيق.

وبعيدًا عن القضايا ذات الصلة المباشرة بهذا الأسلوب والتى تشمل العديد من الموضوعات مثل: تحديد نوع المصادقة الواجب استخدامها للتحقق من صحة أرصدة حسابات العملاء سواء أكانت مصادقة إيجابية أو سلبية أو عمياء، وبعيدًا كذلك عن نوع القرارات الأخرى ذات الصلة الواجب على مراجع الحسابات

*أستاذ ورئيس قسم المحاسبة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، فرع قطر.

الخارجى اتخاذها سواء بشأن توقيت إرسال هذه المصادقات للعملاء، أو بشأن حجم العينة بالنسبة لمجموع حسابات العملاء، أو بشأن كيفية اختيار مفردات تلك العينة.

بعيدًا عن كل هذه القضايا السابقة، فإن هذه الدراسة – فى تقدير الباحث – تتناول إشكالية لأسلوب المصادقات لم يسبق لأحد من علماء المراجعة – فى حدود قراءات الباحث واطلاعاته – أن تناولها بالدراسة والتحليل سواء على المستوى المحلى أو المستوى العالمى فى الأدبيات المحاسبية المتخصصة لهذا الفرع من فروع المعرفة.

فكرة البحث وأهدافه:

على الرغم من أن الفكرة التى تدور حولها هذه الدراسة قد تبدو للوهلة الأولى فكرة بسيطة فى ظاهرها الفلسفى الأكاديمى، إلا أنها فى واقع الأمر إشكالية ذات تأثيرات وتداعيات معقدة فى مدلولها العملى الميدانى.

فبعد مرور مايزيد عن اثنين وثلاثين عامًا أمضاها الباحث فى الحقل الأكاديمى الجامعى قام خلالها بتدريس علم المراجعة الخارجية على الحسابات لأجيال متعاقبة، ومارس خلال هذه الفترة الطويلة المهنة ميدانيًا فى الواقع العملى بوصفه مراجع حسابات قانونى وخبيرًا محاسبيًا معتمدًا فى ساحات القضاء، إلا أن الباحث واجه فى الآونة الأخيرة مشكلة عملية مع أسلوب المصادقات، لم يسبق أن واجهها، بل ولم يسبق حتى وإن جالت بخاطره كفكرة قابلة للتفكير والتأمل يمكن إخضاعها للبحث العلمى. تتبلور هذه الفكرة فى جوهرها حول إشكالية حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات.

وفى المناقشات العلمية التى دارت بشأن هذه الإشكالية، تباينت بشكل واضح

وجهات نظر المختصين سواء من الأكاديميين أو القانونيين أو الممارسين بين مؤيد ومعارض. ولما كان لوجهة نظر كل فريق من الفريقين - المؤيد والمعارض - حجيتها ووجاهتها، فقد عاد الباحث مرة أخرى إلى الأدب المحاسبى باحثًا ومدققًا بين سطور أمهات المراجع والدوريات العلمية الأجنبية والعربية عما يحسم هذا الجدل. وبكل أسف، لم يجد الباحث فى الغالبية العظمى من تلك المراجع أية إشارة على الإطلاق إلى هذا الموضوع، ووجد فى البعض القليل منها مجرد إشارات مقتضبة وردت فى شكل صياغات عامة مسطحة لا تحسم الخلاف فى وجهات النظر حول هذه الإشكالية، ولا تعطى إجابة قاطعة واضحة بشأن هذه الحدود.

بناء عليه، فإن هذه الدراسة - المختصرة - تستهدف إلقاء الضوء على:

- ما حقيقة الإشكالية المتصلة بحدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات؟
- ما وجهة نظر الفريق المؤيد؟ وما وجهة نظر الفريق المعارض بشأن هذه الإشكالية.
- ما وجهة النظر الشخصية لكاتب هذا المقال فى هذه الإشكالية؟ وما حججه وأسانيده التى يرتكز عليها فى بناء وجهة نظره؟

هيكل البحث:

تأسيسًا على ما تقدم فإن هذه الدراسة تنقسم إلى ثلاثة أقسام هى:

- المبحث الأول: ما هية حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات.
- المبحث الثانى: وجهات النظر المؤيدة والمعارضة.
- المبحث الثالث: حدود الالتزامات المهنية لأسلوب المصادقات - وجهة نظر.

المبحث الأول - ما هية حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات:

بشكل عام، تتلخص إشكالية هذا البحث فى عدم وجود تحديد واضح بالأدب المحاسبى لعلم المراجعة لحدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات كأحد أدلة الإثبات. ومن ثم فإن إشكالية هذه الدراسة يمكن تلخيصها فى التساؤلات التالية: هل حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات تقف عند حد إرسال هذه المصادقات للعملاء وتلقى استجاباتهم فقط؟ أم أن مراجع الحسابات الخارجى ملتزم مهنيًا بالرد على العملاء وتقديم الإيضاحات اللازمة لهم، فى حالة إذا كانت استجاباتهم أن الرصيد الصحيح لحساباتهم طرف الجهة محل المراجعة يختلف عن الرصيد الوارد بالمصادقة المرسلة لهم من المراجع الخارجى؟

وللتوضيح، فمن البديهى أنه فى الأحوال التى يتفق فيها رصيد العميل وفقًا لما هو مثبت بسجلاته، مع الرصيد الوارد بالمصادقة وفقًا لما هو مثبت بسجلات الجهة محل الفحص، فإن الأمر فى هذه الأحوال لا يثير أى مشكلة، ويصبح لا محل للحديث عن حدود الالتزام المهنى للمراجع الخارجى تجاه العملاء.

ولكن إذا ما افترضنا على سبيل المثال، أن مراجع الحسابات الخارجى أرسل لأحد العملاء مصادقة يعلمه فيها أن رصيده طرف الجهة محل الفحص والمراجعة فى تاريخ محدد هو مبلغ (١٠) آلاف ريال مثلاً. وخلال المدة المحددة تلقى مراجع الحسابات الخارجى من هذا العميل ردًا يفيد أن الرصيد الوارد بهذه المصادقة هو رصيد غير صحيح، وأوضح العميل فى رده أن الرصيد الصحيح لحسابه طرف الجهة محل المراجعة فى هذا التاريخ المحدد هو مبلغ (١٠٠) ألف ريال مثلاً.

مهنيًا، يفترض أن مراجع الحسابات الخارجى سوف يقوم فور تسلمه لمثل هذا الرد من العميل ببحث وفحص وتحرى أسباب هذا الخلاف والوقوف على مسبباته. ويفترض كذلك أن المراجع سوف يتمكن من الوصول إلى رقم الرصيد الصحيح لحساب هذا العميل فى ضوء ما قام به من فحص مستندى ومراجعة دقيقة لكل تعاملات هذا العميل مع الجهة محل الفحص والمراجعة.

وهنا يبرز التساؤل الحاكم، هل مراجع الحسابات الخارجى عليه التزام مهنى تجاه العميل بأن يعلمه بما انتهت إليه نتيجه فحصه عن مدى صحة أو عدم صحة هذا الرصيد والمسببات التى ولدت مثل هذا الاختلاف بين رصيد كل منهما؟ أم أن مراجع الحسابات الخارجى غير ملزم مهنيًا بأن يعلم العميل بما انتهت إليه نتيجه هذا الفحص والتدقيق؟ أو بعبارة أخرى، ما هى حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات وذلك فى حالة وجود خلاف حول صحة الرصيد الوارد بالمصادقة؟ هل هذا التزام يقف عند حد إرسال المصادقة واستلام رد العميل عليها؟ أم أن هذا الالتزام يمتد لكى يفرض على المراجع ضرورة الرد على العميل وإعلامه بالرصيد الصحيح؟

تلك التساؤلات السابقة هى - باختصار شديد - الإشكالية المتصلة بأسلوب المصادقات، والنقطة التى تدور حولها هذه الدراسة، والتى لم يتضمنها الأدب المحاسبى لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات فى مجال المصادقات.

ولكى يدرك القارئ أهمية وضرورة رسم خط واضح لحدود ذلك الالتزام المهنى، فإنه من الأهمية الإشارة هنا إلى أن ذلك المثال الافتراضى السابق كان واقعة حقيقة لخلاف فعلى حدث بين رصيد أحد العملاء وفقًا لما هو مثبت بسجلاته، ورصيده بالجهة محل المراجعة وفقًا لماهو مثبت بسجلاتها ومحدد المصادقة المرسلة إليه من المراجع الخارجى، بل إن الاختلاف بين أرصده كل منهما كان بمبلغ ضخم تجاوز ملايين الريالات. وعلى الرغم من أن هذه الحالة

السابقة بمثل هذا الاختلاف الضخم - بالملايين - هى حالة يمكن القول بأنها غير متكررة الحدوث - أو حتى نادرة الحدوث بهذا الشكل - إلا إنها حدثت بالفعل بسبب بعض الملابسات والظروف، وكانت بمثابة الدافع والمحرك الأساسى للباحث لدراسة هذا الموضوع.

ففى هذه الحالة الفعلية، تسلم أحد العملاء من أحد مكاتب المراجعة الخارجية الموكول لها مهمة مراجعة حسابات إحدى الجهات مصادقة تفيد بأن رصيد حساب هذا العميل طرف هذه الجهة حتى تاريخ ما هو مبلغ ما. عند رجوع العميل إلى سجلاته اتضح له أن الرصيد الوارد بمصادقة المراجع الخارجى غير صحيح (وفقًا لسجلات العميل). أخطر العميل مراجع الحسابات الخارجى بأن الرصيد الوارد بالمصادقة غير صحيح، وأن رصيد حسابه الصحيح وفقًا لسجلاته طرف هذه الجهة حتى التاريخ المحدد بالمصادقة هو مبلغ آخر - تم تحديده - بخلاف المبلغ الوارد بالمصادقة.

وبعد مرور فترة لم يتلق العميل خلالها أى رد، قام بالاتصال بمكتب المراجع للاستفسار عما تم فى شأن هذا الاختلاف فى الرصيد. أفاد مراجع الحسابات الخارجى بأنه قد قام بفحص وتدقيق هذا الاختلاف بين الرصيد المثبت فى سجلات الجهة محل مراجعته وبين الرصيد الوارد برد العميل - وفقًا للأصول والقواعد المهنية، وأنه قد تمكن بالفعل من تكوين رأيه الفنى المحايد بشأن رصيد هذا الحساب، وأنه سوف يضمن تقريره المقدم إلى الجمعية العمومية بالجهة محل الفحص هذا الرأى الفنى المحايد، مع تأكيد من قبل المراجع الخارجى بأن تقريره سوف يتضمن كل ما أثير بشأن ملابسات هذا الاختلاف بكل أمانة وموضوعية وحيادية.

والخلاصة. أن مراجع الحسابات الخارجى - وهنا محك الخلاف فى وجهات النظر - رفض أن يعلم العميل برأيه الفنى المحايد الذى انتهى إليه بشأن صحة أو عدم صحة هذا الرصيد. أو باختصار، فقد أوضح مراجع الحسابات

الخارجى أن حدود التزامه المهنى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات تقف فقط عند حد إرسال مصادقات لهم بهدف التحقق.من صحة أرصدتهم، وتلقى ردود هؤلاء العملاء بشأن مدى صحة أو عدم صحة الرصيد الموضح بالمصادقة المرسلة لكل منهم، وما عدا ذلك من أمور فهى لا تقع داخل دائرة التزامه المهنى تجاه العملاء.

ووفقًا لما سبق الإشارة إليه، فإن وجهات النظر التى ولدتها المناقشات العلمية التى دارت حول هذا الموضوع بين المختصين سواء من الأكاديميين أو القانونيين أو الممارسين تباينت بين مؤيد لهذا الموقف السابق لمراجع الحسابات الخارجى وبين معارض لهذا الموقف بشأن حدود هذا الالتزام المهنى تجاه العملاء فى مثل هذه الحالة.

المبحث الثانى - وجهات النظر المؤيدة والمعارضة:

أولاً - وجهة النظر المؤيدة:

يؤيد هذا الفريق الموقف السابق لمراجع الحسابات الخارجى بشأن امتناعه عن إعلام العميل بالرأى الفنى الذى انتهى إليه بشأن صحة أو عدم صحة رصيده طرف الجهة محل المراجعة - كما حدده العميل فى رده على مصادقة المراجع. ويرى هذا الفريق أن هذا الموقف السابق من مراجع الحسابات الخارجى يمثل الالتزام المهنى السليم.

تتأسس وجهة نظر هذا الفريق انطلاقًا من حقيقة أن العلاقة التعاقدية التى تحدد التزامات مراجع الحسابات الخارجى بشأن المهمة المكلف بها هى علاقة تعاقدية بين طرفين فقط، طرفها الأول المراجع وطرفها الثانى الجهة محل المراجعة. ولما كان المراجع الخارجى لا تربطه أى علاقة تعاقدية بالعملاء الذين أرسل لهم المصادقات، فإن حدود الالتزام المهنى للمراجع الخارجى تجاه هؤلاء

العملاء تقف بالتالى عند حد إرسال مصادقات لهم للتحقق من صحة أو عدم صحة أرصدتهم، وتلقى استجاباتهم بشأن هذه المصادقات المرسلة إليهم، ولا يجب أن تتجاوز تلك الحدود هذه النقطة بأية حال.

وبنوع من التحديد، فإن وجهة نظر هذا الفريق ترتكز على الحيثيات التالية:

- حيث إن مراجع الحسابات الخارجى قد قام بفحص وتدقيق الاختلاف بين الرصيد المثبت فى سجلات الجهة محل مراجعته وبين الرصيد الوارد برد العميل وفقًا للأصول والقواعد المهنية لعلم مراجعة الحسابات.
- وحيث إن المراجع قد تمكن بالفعل من تكوين رأيه الفنى المحايد بشأن الرصيد الصحيح لهذا الحساب محل الخلاف.
- وحيث إن المراجع سوف يضمن تقريره المقدم إلى الجمعية العمومية للجهة محل الفحص - والتى تعاقدت معه - هذا الرأى الفنى المحايد.
- وحيث إن تقرير المراجع سوف يتضمن كل ما أثير بشأن ملابسات هذا الاختلاف بكل أمانة وموضوعية وحيادية.

فتأسيسًا على ما سبق من الحيثيات، فإن مراجع الحسابات الخارجى يكون قد أدى عمله مهنيًا على الوجه الصحيح فى حدود بنود التعاقد المبرم بينه وبين الجهة محل المراجعة.

بل أكثر من ذلك، فإن هذا الفريق يرى أن قيام المراجع الخارجى يتجاوز حدود هذا الالتزام والرد على العميل من الممكن أن يعرض المراجع الخارجى للمساءلة القانونية فى مواجهة الجهة محل المراجعة، خاصة إذا كان رد المراجع على العميل يتضمن ما معناه أنه قد قام بفحص ومراجعة رصيد العميل لدى الجهة محل المراجعة، واتضح له أن العميل على حق وأن هناك أخطاء محاسبية بسجلات الجهة محل المراجعة ولدت هذا الاختلاف. إذ يرى هذا الفريق أن قيام المراجع - على سبيل الفرض الجدلى - بإعطاء مثل هذا الرد للعميل يعنى

أن المراجع قد أفشى الأسرار المثبتة بالسجلات التى ائتمنته عليها الجهة محل المراجعة، وخالف بنود العلاقة التعاقدية المبرمة بينهما، مما يمكن أن يوقعه تحت طائلة القانون بتهمة إفشاء أسرار ألحقت ضررًا بالجهة محل المراجعة.

ومن ثم يؤكد هذا الفريق أنه ليس من حق المراجع أن يخطر العميل عن صحة أو عدم صحة الرصيد الوارد برد العميل. بل إن واجب المراجع المهنى يحتم عليه ويلزمه أن يمتنع عن إعطاء أى رد للعميل ويلتزم الصمت. ويرون أن علاقة مراجع الحسابات الخارجى بالجهة محل المراجعة فى مثل هذه الأحوال أشبه ما تكون بالعلاقة التى تنشأ بين الطبيب المعالج وأحد مرضاه، وما تحتمه وتفرضه طبيعة هذه العلاقة من التزام مهنى على الطبيب بالمحافظة على أسرار مرضاه.

وعلى سبيل المثال، يرى هذا الفريق أن قيام الطبيب بإخطار زوجة أحد مرضاه بأن زوجها مريض بمرض معد خطير يعنى تجاوز هذا الطبيب لحدود التزامه المهنى تجاه مريضه، وأن مثل هذا التصرف لو حدث من الطبيب فإنه يوقعه تحت طائلة القانون بتهمة إفشاء أسرار مرضاه، بغض النظر عن مقاصده النبيلة من إفشاء هذا السر. وأن واجب الطبيب فى مثل هذه الأحوال هو فقط أن يخطر الجهات الرسمية المسئولة ذات الاختصاص، إذا ما كان هذا المرض من النوع المعدى الذى يمكن أن يؤثر على الصحة العامة لجموع المواطنين بالدولة.

قياسًا عليه، فإذا ما كان مراجع الحسابات عند فحصه وتدقيقه لما ورد برد العميل اتضح له أن هناك أخطاء محاسبية بسجلات الجهة محل المراجعة، فإن واجبه المهنى يحتم عليه ويلزمه بعدم إخطار العميل بهذه الأخطاء، حتى لا يفشى أسرار الجهة محل المراجعة التى ائتمنته على سجلاتها، ويكون واجبه فى مثل هذه الحالة هو فقط أن يضمن تقريره المرفوع إلى الجمعية العمومية للجهة محل المراجعة - باعتبارها الجهة المسئولة ذات الاختصاص - كل ما ورد بشأن هذه الواقعة من ملابسات، وما قام به من إجراءات، وما انتهى إليه من رأى فنى محايد.

والخلاصة، أن هذا الفريق يرى أن حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات تقف فقط عند حد إرسال مصادقات لهم بهدف التحقق من صحة أرصدتهم، وتلقى ردود هؤلاء العملاء بشأن مدى صحة أو عدم صحة الرصيد الموضح بالمصادقة المرسلة لكل منهم، وبشرط أن يضمن تقريره المرفوع إلى الجمعية العمومية بالجهة محل المراجعة هذه الواقعة، وما اتخذه من إجراءات مهنية، وما انتهى إليه من رأى فنى بشأن وجود أو عدم وجود أخطاء محاسبية بالسجلات أدت إلى هذا الاختلاف.

ثانياً - وجهة النظر المعارضة:

تتأسس وجهة النظر المعارضة انطلاقًا من نقطة بداية مؤداها أن مراجع الحسابات الخارجى عندما يتسلم رد العميل بخصوص أن الرصيد الوارد بالمصادقة المرسلة إليه هو رصيد غير صحيح - وفقًا لسجلات العميل، فإن مراجع الحسابات الخارجى سوف يكون ملزم مهنيًا بفحص وتحرى أسباب هذا الاختلاف بين رصيد كل منهما، لكى ينتهى إلى رأيه الفنى المحايد. هذا الرأى الفنى المحايد بشكل عام من الممكن أن يكون الرصيد بسجلات الجهة محل الفحص هو الرصيد الصحيح، وأن الرصيد الوارد برد العميل هو رصيد غير صحيح، أو العكس بالعكس.

ومن ثم يرى هذا الفريق أنه لكى يتمكن مراجع الحسابات الخارجى من الوصول إلى مثل هذا الرأى الفنى، فإن الأمر المنطقى والبديهى أن فحص ومراجعة تعاملات العميل مع تلك الجهة لا يمكن أن يكون فحص فى اتجاه واحد فقط (فحص لمستندات الجهة محل المراجعة فقط)، وإنما لا بد أن يكون هذا الفحص وفقًا للأصول والقواعد المهنية لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات فحص فى اتجاهين (فحص لما فى حوزة الجهة محل المراجعة من مستندات

لتعاملاتها مع هذا العميل، وفحص فى نفس الوقت لما فى حوزة العميل من مستندات لتعاملاته مع الجهة محل المراجعة).

ومهنيًا، فبدون أن يكون فحص المراجع لجميع المستندات المؤيدة للتعاملات التى تمت بين الطرفين هو فحص فى اتجاهين، فإن الرأى الذى يمكن أن يتوصل إليه المراجع بشأن هذا الاختلاف يصبح رأيًا غير سليم مهنيًا، لأنه رأى مبنى على عملية فحص وتدقيق ناقصة. وبشكل أكثر تحديدًا، فإن البعض من هذا الفريق يرى أنه إذا ما اكتفى مراجع الحسابات عند فحصه لهذا الاختلاف بتدقيق مستندات طرف واحد فقط، دون الاطلاع على ما فى حوزة الطرف الآخر من مستندات، فإن ما ينتهى إليه المراجع من رأى فنى فى هذا الموضوع يصبح رأيًا باطلاً، لأنه قد بنى على إجراءات فحص وتدقيق باطلة.

ومن ثم يرى هذا الفريق أنه إذا ما كان هذا المنطق التحليلى مقبولاً، فإن مؤدى ذلك حتمًا أن مراجع الحسابات الخارجى عند تسلمه لرد من العميل يفيد اعتراضه وعدم موافقته على الرصيد الوارد بالمصادقة المرسلة إليه من المراجع، فإن على مراجع الحسابات الاتصال بهذا العميل للاطلاع على ما فى حوزته من مستندات تثبت صحة رقم الرصيد كما يراه العميل.

ترتيبًا على ذلك، يرى هذا الفريق أن الرأى القائل بأن حدود الالتزام المهنى تجاه العميل تقف فقط عند حد استلام رد العميل على المصادقة، وأن هذا الالتزام المهنى لا يجب أن يتجاوز هذا الحد، هو فى ضوء هذا التحليل السابق رأى خاطئ من حيث المبدأ. فالأصول والمسلمات البديهية لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات تلزم مراجع الحسابات الخارجى فى مثل هذه الحالة أن يقوم بالاتصال بهذا العميل ويطلب منه ما فى حوزته من مستندات مؤيدة لجميع تعاملاته، لمطابقة تلك المستندات مع مستندات الجهة محل الفحص والمراجعة، وصولاً إلى الرصيد الصحيح، وحصرًا لأوجه الخلاف بين الاثنين. ومن ثم فإن التزامه المهنى لا يقف عند حد استلام رد العميل على المصادقة فقط، وإنما يمتد إلى الاتصال به وطلب ما فى حوزته من مستندات.

ومن جهة أخرى، يرى الفريق المعارض أن وجهة نظر الفريق المؤيد فيما يتصل بأن واجب مراجع الحسابات الخارجى هو التزام الصمت التام وعدم الإفصاح للعميل عن رأيه الفنى هو تصرف من قبل المراجع يعنى فى نهاية الأمر تحويل أسلوب المصادقات إلى وسيلة ذات هدف آخر بخلاف ما نصت عليه أدبيات علم مراجعة الحسابات من أنها دليل يستخدمه المراجع لتكوين رأيه الفنى المحايد بشأن صحة (إثبات) أو عدم صحة (نفى) أرصدة حسابات العملاء بسجلات الجهة محل الفحص.

فالتزام الصمت التام وعدم الإفصاح، يعنى أن المصادقة قد أصبحت كما لو كانت مجرد وسيلة يستخدمها المراجع الخارجى لتجميع توقيعات من العملاء عن حسابات الجهة محل مراجعته لإثبات صحتها فقط، ولكن احتمال استخدامها فى الاتجاه العكسى لإثبات عدم صحتها يصبح غير وارد. كما يعنى هذا الصمت أيضًا أن تساؤل المراجع الوارد بالمصادقة عن صحة الرصيد لم يكن فى حقيقته تساؤل جدى قصد منه المراجع التعرف فعلاً على صحة أو عدم صحة هذا الرصيد، وإنما كان تساؤل من قبيل استكمال الشكل، ولمجرد إتمام الإجراءات المهنية المنصوص عليها، وكلها أمور لا تتفق مع ما قدمه الأدب المحاسبى لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات من الحكمة من استخدام أسلوب المصادقات عند مراجعة حسابات العملاء.

ويشير الفريق المعارض إلى نقطة أخرى ذات صلة بهذا الموضوع وهى أن مراجع الحسابات الخارجى فى حالة تسلمه لرد من العميل موضحًا به خطأ الرصيد الوارد بالمصادقة، فإن المراجع بالطبع سوف يتحرى ويدقق الأمر وينتهى إلى أمر من اثنين هما: إما أن العميل على خطأ، وإما أن العميل على حق. عمليًا، إذا تيقن المراجع بناء على فحصه ومراجعته لجميع مستندات التعامل أن العميل على خطأ، فإن التوقع المنطقى أن المراجع فى الغالب الأعم سوف لا يجد أى غضاضة أو حرج فى أن يوضح للعميل بالمستندات خطأه، حيث إن مثل هذا

التصرف من قبل المراجع لا يحمل أى إساءة للجهة محل مراجعته ولا يعد خروجًا على حدود العلاقة التعاقدية بينهما.

ومن ثم يرى هذا الفريق أنه إذا ما كان هذا المنطق التحليلى مقبولاً، فإن مؤدى ذلك حتمًا أن مراجع الحسابات الخارجى لا يلتزم الصمت إلا فى حالة واحدة فقط هى حالة إذا كان العميل على حق، وأن الخطأ بالحساب ثابت بسجلات الجهة محل مراجعته. ترتيبًا على هذه النتيجة، فإن صمت المراجع هنا وعدم إفصاحه عن تلك الحقيقة للعميل يصبح من الممكن أن يفسر على أنه نوع من التستر على أخطاء الجهة محل مراجعته.

ولما كانت التشريعات المنظمة لمزاولة المهنة فى كل دول العالم قد وفرت للمراجع الخارجى كل الضمانات اللازمة لضمان حياده واستقلاله حتى يتمكن من إبداء رأيه الفنى المحايد دون ضغوط من أى جهة، فإن مجرد وجود احتمال بالتستر على أخطاء الجهة محل المراجعة هو احتمال يلقى بالتأكيد ظلال شك حول مبدأ حياد واستقلال مراجع الحسابات، وهو ذلك المبدأ الذى يلزم مهنيًا أن يظل بعيدًا عن أى شبهات باعتباره العامود الفقرى وحجر الأساس لهذه المهنة.

فقدان مراجع الحسابات الخارجى لحياده أو استقلاله، أو حتى وجود مجرد شبهات حول فقدان هذا الحياد والاستقلال يعنى أن رأيه الفنى المحايد الوارد بتقريره النهائى عن عملية الفحص والمراجعة هو رأى مشكوك فى حياده ونزاهته، ولاقيمة له بالتالى، ولا يمكن للغير الاعتماد عليه. فالرأى الفنى لمراجع الحسابات الخارجى كما هو وارد بتقريره النهائى هو فى حقيقة الأمر - وبكل ما تحمله الدقة فى التشبيه من معان - أشبه ما يكون بحكم القاضى، الذى لا يمكن مجرد تصور أنه حكم تشوبه أو تحيط به شبهة انحياز أو هوى أو مصلحة شخصية.

والخلاصة، أن هذا الفريق يرى أن حدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات لا تقف فقط عن حد إرسال مصادقات لهم وتلقى ردود هؤلاء العملاء، وإنما تمتد هذه الالتزامات فى

حالة عدم موافقة العميل على الرصيد الوارد المصادقة إلى عمل فحص مستندى فى اتجاهين لجميع تعاملات هذا العميل مع الجهة محل المراجعة، وإعلام العميل بالرصيد الصحيح لهذا الحساب بناء على هذا الفحص، سواء أكان سبب هذا الاختلاف راجعًا إلى خطأ من قبل العميل أو خطأ من قبل الجهة محل الفحص، تأكيدًا لمبدأ استقلال وحياد مراجع الحسابات الخارجى.

المبحث الثالث - حدود الالتزامات المهنية للمراجع الخارجى تجاه العملاء (وجهة نظر):

فى ضوء العرض السابق لوجهات النظر المختلفة - المؤيدة والمعارضة - لحدود الالتزام المهنى لمراجع الحسابات الخارجى تجاه العملاء عند استخدامه لأسلوب المصادقات، فإن الباحث يخصص هذا المبحث لعرض وجهة نظره ورأيه الشخصى فى كيفية رسم حدود ذلك الالتزام المهنى تجاه العملاء فى مثل هذه الحالة، بكل ما يحمله الرأى الشخصى من احتمالات الخطأ والصواب. وتتلخص هذه الرؤية من خلال محاولة الوصول إلى إجابات عن التساؤلات التالية:

أولاً - هل حدود الالتزام المهنى تقف عند حد تسلم ردود العملاء؟:

يتفق الباحث مع وجهة النظر التى تلزم مراجع الحسابات الخارجى فى حالة استلامه لرد من العميل يفيد اعتراضه على الرصيد الوارد بالمصادقة أن يقوم بعمل فحص وتدقيق لهذا الاعتراض فى اتجاهين. الاتجاه الأول عن طريق الاتصال بالعميل وطلب ما فى حوزته من مستندات مؤيدة لجميع تعاملاته مع الجهة محل المراجعة، والاتجاه الثانى مع الجهة محل المراجعة لمطابقة تلك المستندات، وتحرى وحصر أوجه الخلاف بين رصيد كل منهما، وصولاً إلى الرصيد الصحيح.

وسند الباحث فى اتفاقه مع وجهة النظر السابقة هو تطابق تلك الروية تمامًا مع الأصول والمبادى العلمية لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات. ومن ثمَّ، فإن الباحث يرى أن الرأى القائل بأن حدود الالتزام المهنى للمراجع تجاه العميل تقف فقط عند حد استلام رد العميل على المصادقة، وأن هذا الالتزام المهنى لا يتجاوز هذا الحد، هو رأى خاطئ من حيث المبدأ. وأن الالتزام المهنى للمراجع تجاه العميل يمتد - ويلزم أن يمتد - إلى ما بعد نقطة استلام رد العميل على المصادقة المرسلة له، فى حالة اعتراض العميل على الرصيد الوارد بهذه المصادقة.

ثانيًا - ما حالات إخطار أو عدم إخطار العميل برصيد حسابه الصحيح؟:

يختلف الباحث مع وجهة النظر القائلة أنه ليس من حق المراجع أن يعلم العميل بصحة أو عدم صحة رصيده، وأن واجبه المهنى يحتم عليه ويلزمه أن يمتنع عن إعطاء أى رد للعميل، استنادًا على أن علاقة المراجع بالجهة محل المراجعة هى أشبه ما تكون بالعلاقة التى تنشأ بين الطبيب والمريض، وما تحتمه وتفرضه طبيعة هذه العلاقة من التزام مهنى على الطبيب بالمحافظة على أسرار المريض.

بداية، فإنه يلزم الإشارة إلى أن العلاقة بين المراجع الخارجى والجهة محل المراجعة لا يمكن تشبيهها بالعلاقة بين الطبيب والمريض. فالمريض لا يلجأ إلى الطبيب إلا إذا كان يعانى من مظاهر أو أعراض غير صحية، أما الجهة محل المراجعة عندما تلجأ لمراجع الحسابات الخارجى ليقوم بفحص وتدقيق حسابات نتائج أعمالها وقوائمها المالية، فإن ذلك يكون بهدف التحقق من مدى دلالة تلك الحسابات والقوائم عن نتائج أعمالها من ربح وخسارة وعن مركزها المالى، وليس لأن الجهة محل المراجعة تعانى من مشكلات مالية أو خلل فى الأداء الاقتصادى وما شابه ذلك من مظاهر أو أعراض غير صحية فى حاجة إلى علاج مهنى.

وبغض النظر عن عدم دقة التشبيه السابق، فإن القول بأنه ليس من حق المراجع أن يخطر العميل عن صحة أو عدم صحة الرصيد، وأن واجبه المهنى

يحتم عليه ويلزمه أن يمتنع عن إعطاء أى رد للعميل، فإن النقطة المحورية هنا التى يود الباحث إبرازها هى أن هذا الرأى هو رأى غير مقبول تغلب عليه صفة العمومية، يقفز من المقدمات إلى النتائج دون تحليل منطقى موضوعى يقبله الفكر المتزن للأمور. وفى تقدير الباحث، فإن الوصول إلى تحديد دقيق لحدود الالتزام المهنى للمراجع الخارجى تجاه العميل فى هذا الشأن، يستلزم التفرقة بين ثلاثة احتمالات (أو حالات) - هى على النحو التالى:

الاحتمال الأول - خطأ فى رصيد الحساب من جانب العميل:

يفترض هذا الاحتمال، أن المراجع الخارجى بعد قيامه بفحص وتدقيق جميع مستندات الطرفين وفقًا للأصول والقواعد المهنية تمكن من تحديد الخطأ سبب الخلاف، وانتهى رأيه الفنى المحايد إلى أن الخلاف فى رصيد الحساب مرجعه خطأ محاسبى من جانب العميل فى إثبات معاملاته بسجلاته.

فى هذه الحالة فإن من واجب مراجع الحسابات الخارجى أن يرد على اعتراض العميل على الرصيد الوارد بالمصادقة، وأن يعلمه بنتيجة الفحص والمراجعة والرصيد الصحيح لحسابه طرف الجهة محل المراجعة، ويوضح له كذلك مسببات الاختلاف بين رصيد كل منهما، على اعتبار أن سبب الخلاف هو خطأ محاسبى من جانب العميل، ومن ثم فإن التزام الصمت تجاه العميل يصبح تصرفًا من قبل المراجع لا معنى له.

الاحتمال الثانى - خطأ فى رصيد الحساب من جانب الجهة محل الفحص - تم تصحيحه:

يفترض هذا الاحتمال، أن المراجع الخارجى بعد قيامه بفحص وتدقيق جميع مستندات الطرفين وفقًا للأصول والقواعد المهنية تمكن من تحديد الخطأ سبب الخلاف، وانتهى رأيه الفنى المحايد إلى أن الخلاف فى رصيد الحساب مرجعه خطأ محاسبى من جانب الجهة محل المراجعة فى إثبات معاملات العميل

بسجلاتها. وفى هذه الحالة فإن من حق وواجب مراجع الحسابات الخارجى - وفقًا لما استقرت عليه أصول وقواعد العمل المهنى - أن يطلب من الجهة محل المراجعة أن تقوم بتصحيح هذا الخطأ بسجلاتها وفقًا للأصول والقواعد الفنية.

فإذا قامت الجهة محل المراجعة بتصحيح هذا الخطأ المحاسبى، فإن الأمر بالتأكيد يصبح غير ذى معنى أن يلتزم المراجع الصمت تجاه العميل، ويصبح من واجب المراجع أن يعلم العميل بالرصيد الصحيح لحسابه طرف الجهة محل المراجعة بعد أن تم تصحيحه. وفى تقدير الباحث، أنه فى مثل هذه الأحوال وحتى لا يتهم المراجع بالإساءه إلى الجهة محل المراجعة، فإنه من الممكن - أو المفضل - أن يكون هذا الإعلام دون توضيح تفصيلى لسبب الخلاف بين الأرصدة، وإنما يكفى أن يوضح المراجع للعميل بشكل عام أن الخلاف بين أرصدة الحسابات قد تم تصحيحه.

ووفقًا لما استقرت عليه أصول وقواعد العمل المهنى، فإن تضمين أو عدم تضمين التقرير النهائى لعملية المراجعة ذلك الخطأ، يصبح أمرًا متروكًا للمراجع فى ضوء تقديره لمدى جسامة أو عدم جسامة الخطأ الذى تم تصحيحه، ومدى تأثيره على دلالة الأعمال والمركز المالى للجهة محل المراجعة.

الاحتمال الثالث - خطأ فى رصيد الحساب من جانب الجهة محل الفحص - ترفض الجهة محل المراجعة تصحيحه:

يفترض هذا الاحتمال، أن المراجع الخارجى بعد قيامه بفحص وتدقيق جميع مستندات الطرفين وفقًا للأصول والقواعد المهنية تمكن من تحديد الخطأ سبب الخلاف، وانتهى رأيه الفنى المحايد إلى أن الخلاف فى رصيد الحساب مرجعه خطأ محاسبى من جانب الجهة محل المراجعة فى إثبات معاملات العميل بسجلاتها. فى هذه الحالة فإن من واجب مراجع الحسابات الخارجى أن يطلب من الجهة محل المراجعة تصحيح هذا الخطأ بسجلاتها وفقًا للأصول والقواعد الفنية.

فإذا ما رفضت الجهة محل المراجعة تصحيح هذا الخطأ المحاسبى، فإن مراجع الحسابات سيضمن ذلك الأمر بالقطع تقريره النهائى المرفوع إلى الجمعية العمومية. ولكن التساؤل الحاسم هنا يظل هو: هل من واجب - أو حتى من حق - مراجع الحسابات الخارجى فى مثل هذه الحالة أن يقوم بإخطار العميل بما انتهى إليه رأيه الفنى بشأن حقيقة رصيده؟

فى تقديرى، أن الحفاظ على جلال ووقار هذه المهنة وعلى هيبة القائمين على أمورها والمزاولين لها واحترامهم لها ولأنفسهم، يحتم أن تكون الإجابة عن التساؤل السابق بلا تردد هى (نعم)، وذلك للاعتبارات التالية:

- مادام أن المراجع قد كون عقيدته وانتهى رأيه الفنى المحايد عن يقين إلى أن هناك خطأ محاسبيًا من جانب الجهة محل المراجعة، وفى ذات الوقت فإن الجهة ترفض تصحيح هذا الخطأ، فإن أمانة حمل مسئولية هذه المهنة تحتم على المراجع أن يفصح عن رأيه الفنى المحايد بشأن تلك الحقيقة إفصاحًا كاملاً لجميع أطرافها وليس إفصاحًا جزئيًا لطرف واحد فقط.
- ويتحقق هذا الإفصاح الكامل غير المنقوص إذا ما أعلم المراجع الطرفين بتلك الحقيقة، باعتبارهما الأطراف ذات الصلة المباشرة بهذا الخطأ، وذلك بغض النظر عن وجود أو عدم وجود علاقة تعاقدية بينه وبين أحد هذين الطرفين: الطرف الأول هو الجمعية العمومية باعتبارها جهة الرقابة على أعمال الإدارة بالجهة محل المراجعة، والطرف الثانى هو العميل صاحب الحساب والشخص الذى وقع عليه الضرر المترتب على هذا الخطأ الذى تيقن المراجع من حدوثه.
- وفى تقديرى، أن أى رؤية أخرى لهذا الموقف بخلاف تلك الرؤية السابقة هى رؤية تسقط من حساباتها الجانب الأخلاقى فى هذا العمل المهنى. بل أكثر من ذلك فإن الأمر فى تقديرى إن إسقاط هذا الجانب الأخلاقى هنا وكتمان الحقيقة والتزام الصمت التام فى مثل هذه الأحوال يعنى أن المراجع الخارجى

قد تحول فى ضوء ما تنص عليه تعاليم ديننا الإسلامى الحنيف إلى شيطان أخرس يكتم الحقيقة عن أحد أطرافها، محتميًا - أو حتى مختبئًا - خلف سياج العلاقة التعاقدية التى تربطه بالجهة محل المراجعة. وفى شأن كاتم الشهادة، يقول المولى سبحانه وتعالى: ﴿ولا تكتموا الشهادة ومن يكتمها فإنه آثم قلبه والله بما تعملون عليم﴾ سورة البقرة - الآية رقم (٢٨٣).

- تأسيسًا عليه، فإن وجهة النظر التى ترى أن المراجع إذا ما التزم الصمت تجاه العميل يكون قد أوفى بالتزامه المهنى ما دام أنه قد أخطر الجمعية العمومية فى تقريره بملابسات الموضوع، هى وجهة نظر جزئية قاصرة وغير أخلاقية. فالمراجع فى هذه الحالة يكون قد أخل بالتزامه المهنى، وكتم الحقيقة عن طرف آخر ذى صلة مباشرة بهذه الحقيقة بحجة عدم وجود علاقة قانونية تعاقدية بينه وبين هذا الطرف، متجاهلاً أن هذا الطرف الذى كتمت عنه الحقيقية من حقه أن يعلم هذا الخطأ باعتباره الطرف الوحيد المتأثر والمتضرر من هذا الخطأ.

- فى تقديرى، أن تصرف المراجع فى هذه الحالة يصبح - إن جاز التشبيه - أشبه ما يكون بتصرف المحامى الذى يقبل الدفاع عن متهم بجريمة ما يعلم هذا المحامى تمام العلم أن موكله قد ارتكبها، ولكنه يتستر عليه ويكتم الحقيقة ويقبل الدفاع عنه للحصول على الأتعاب المحددة وفقًا للعلاقة التعاقدية المبرمة بينهما. فلا جدال فى أن مثل هذا التصرف هو تصرف يتنافى مع أخلاقيات وشرف مهنة المحاماة.

- وبالمثل، فإن التزام المراجع الصمت وكتمانه الحقيقة عن طرف من الطرفين اللازم إعلامهما، هو تصرف يحمل فى طياته معانى تتنافى مع أخلاقيات وشرف مهنة المراجعة الخارجية على الحسابات. بل إن مثل هذا التصرف إن أجازه البعض، يحتم علينا وبالضرورة العودة إلى الجذور الفلسفية والهدف الرئيسى الذى ظهرت من أجله هذه المهنة إلى الوجود، للرد على مثل هذه الإجازة.

- فمراجع الحسابات هو وكيل شريف وحكم عادل محايد بين الجهة محل المراجعة من جهة وبين المساهمين والملاك والمستثمرين والدائنين والحكومة والبنوك وجميع أصحاب المصلحة بشكل عام من جهة أخرى. ومن ثم فإن الرأى القائل بأن المراجع يكون قد أوفى بالتزامه المهنى لمجرد أنه قد أعلم الجمعية العمومية برأية الفنى المحايد كما تضمنه تقريره المقدم لها، هو رأى وإن كان يبعد مراجع الحسابات عن دائرة المساءلة القانونية - إن كان هناك محل لمثل هذه المساءلة القانونية - أمام الجهة محل المراجعة وفقًا لشروط العلاقة التعاقدية المبرمة بينهما، إلا أنه فى أبسط الصور موقف أو تصرف يدخل المراجع أخلاقيًا فى دائرة تلقى بظلال شك حول نزاهته وحياده، وتصبح إمكانية اتهام المراجع الخارجى بالتستر على خطأ وبكتمان حقيقة عن أطراف أخرى تأثرت بهذا الخطأ وذات مصلحة وصلة مباشرة بهذه الحقيقة هى اتهامات ذات معنى مقبول وغير مرفوضة مهنيًا.
- فى ضوء التحليل الموضوعى للاحتمالات الثلاثة السابقة، فإنه يمكن القول بأن مراجع الحسابات الخارجى يجب عليه فى كل الأحوال أن يخطر العميل عما انتهى إليه رأيه الفنى المحايد بشأن رصيد حسابه فى حالة اعتراض العميل على رصيد ذلك الحساب كماحدده المراجع بالمصادقة المرسلة إلى العميل.
- تأسيسًا عليه، فإن خلاصة رأى الباحث بناء على كل ما ساقه من حجج وأسانيد هو: أن الحفاظ على جلال ووقار المهنة وهيبة المزاولين لها والقائمين على أمورها واحترامهم لها ولأنفسم، يحتم على المراجع عند أدائه لعمله أن يبقى شامخًا معتزًا بنفسه وبمهنته، وأن ينأى بنفسه عن مواطن الشك والشبهات، وأن يترجم كل تلك المعانى بأن يفصح بشكل كامل بناء على ما قام به من فحص دقيق عما تيقن منه وترسخ فى وجدانه وانتهى إليه رأيه الفنى المحايد من حقائق لكل الأطراف، ممن تربطهم أو لا تربطهم به علاقة تعاقدية، طالما أن هذه الأطراف هى أطراف ذات علاقة ومصلحة مباشرة بهذا الرأى الفنى، وأن هذا الرأى الفنى هو الحقيقة ولا شىء خلاف الحقيقة.

الخاتمة:

ختامًا، فإن الباحث يعلم مقدمًا أن البعض يختلف معه فى وجهة النظر السابقة، خاصة بعض المزاولين للمهنة الذين لا يرغبون فى توسيع دائرة التزاماتهم المهنية وإضافة التزامات أخرى إلى تلك الالتزامات المهنية القائمة بالفعل، وكذا بعض القانونين الذين دائمًا ينظرون للأمور بحكم خبراتهم العملية ودراساتهم القانونية بشكل عام مجرد بعيدًا عن الخصوصية التى قد تحيط بحالات معنية بذاتها، أو مهن معنية بذاتها.

ولكن الباحث قصد من هذه الدراسة ومن عرض رؤيته ووجهة نظره فى هذا الموضوع أن يفتح باب النقاش حول هذه الإشكالية التى خلا منها الأدب المحاسبى لعلم المراجعة الخارجية على الحسابات، ولتكن هذه الدراسة بمثابة نقطة البداية لجدل ونقاش علمى محايد مستنير بين الأكاديميين والمزاولين والقانونيين والمنظمات المهنية ومراكز البحث العلمى والجهات ذات الاختصاص، ليدلى كل منهم بدلوه، ويأتى كل منهم بحججه وأسانيده، حتى يمكن استكمال النقص فى هذا العلم فى تلك الجزئية.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- د. أبو الفتوح على فضالة، **المراجعة**، دار الكتب الحديثة، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٥م.
- د. أحمد غازى صقر، **أصول المراجعة: تأصيل علمى وتطبيق عملى**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ١٩٩٥م.
- د. أمين السيد لطفى، **الاتجاهات الحديثة فى المراجعة والرقابة على الحسابات**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٧م.
- د. أمين السيد لطفى، **مسئوليات وضوابط مهنة المراجعة والمحاسبة القانونية**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٤م.
- د. جورج دانيال غالى، **تطوير مهنة المراجعة لمواجهة المشكلات المعاصرة**، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. عباس أحمد رضوان، **دراسات متقدمة فى المراجعة**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ١٩٩٨م.
- د. عبدالفتاح الصحن، **أصول المراجعة**، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ١٩٩٩م.
- د. عبدالمنعم محمود عبدالمنعم، **المراجعة: أصولها العلمية والعملية**، دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٣م.
- د. كمال الدين مصطفى الدهراوى، **دراسات متقدمة فى المحاسبة والمراجعة**، الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- د. مصطفى عيسى خضير، **المراجعة: المفاهيم والمعايير والإجراءات**، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، الرياض، ١٩٩٦م

- د. محمد الفيومى، **أصول المراجعة،** دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٩م.
- د. محمد توفيق محمد، **دراسات فى المراجعة،** دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، ١٩٩٢م.
- د. محمد سمير الصبان، **الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات،** الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ١٩٩٨م.
- د. محمد سمير الصبان، **دراسات متقدمة فى المراجعة الخارجية،** الدار الجامعية، جمهورية مصر العربية، الإسكندرية، ١٩٩٧م.
- د. يحيى حسين عبيد، **أصول المراجعة،** دار النهضة العربية، جمهورية مصر العربية، المنصورة، ١٩٩٧م.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Abraham D. Akresh, Common Ayth about Audit, **Journal of Accountancy,** 1990.
- Alvin A. Arens, **Auditing: An Integrated Approach,** Prentice-Hall International Inc., New Jersey, 1997.
- American Institute of Certified Pubic Accountants, Professional Atandards, **AU Section** 110 (SAS No. 1), Responsibilities and Functions of the Independent Auditor, 1974.
- Bahram N. Tandon, **Practical Auditing, S. Chand & Company** Ltd., New Delhi, 2001.
- Committee on Basic Auditing Concepts, A Statement of Basic Auditing Concepts, **Fla., American Accunting Accociation,** 1973.
- Donald H. Taylor, **Auditing: An Assertions Approach,** John Wiley & Sons, New York, 1997.
- Donald Neeces, Dan Guy, and Ray Whittington, Illegal Acts: What are the Auditor's Responibilities?, **Journal of Accountancy,** 1991.
- Eli S. Mason, Public Auditing - No Longer a Profession, **The CPA Journal,** 1994.

- Gene R, Barrett, Is Auditing Becoming the First Truly International Profession, **Journal of Accountancy,** 1992.
- Joseph. E. Connor, Enhancing Public Confidence in the Accounting Profession, **Journal of Accountancy,** 1986.
- Joseph T. Wells, Six Common Myth About Fraud, **Journal of Accountancy,** 1990.
- Linda B. Specht, The Auditor Responsibilities and Environmental Violations, **Journal of Accountancy,** 1992.
- Marshall S. Ronney, Consideration of Fraud in Financial Statement Audit, **The CPA Journal,** 1995.
- Robert A. Mednick, Our Profession in the Year 2000: A Blueprint of the Future, **Journal of Accountancy,** 1988.
- Robert A. Mednick, Reinventing the Audit, **Journal of Accountancy,** 1991.
- Robert K. Elliott, The Future of Audits, **Journal of Accountancy,** 1994.
- Russell E. Pahner, Auditing as a Mature Industry, **Journal of Accountancy,** 1989.
- William B. Boyntion, **Modern Auditing,** John Wiley & Sons, New York, 1996.

الاختلافات الثقافية فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد

تأليف
رابى باجات - بين كيديا
بولا هارفيستون - هارى ترياندديس

ترجمة الدكتور/إبراهيم بن على الملحم
راجع الترجمة الدكتور/ فهد بن معيقل العلى

● دورية الإدارة العـــامـــة
● المجلد الثـالث والأربعـون
● العـــــــــدد الأول
● مـــحـــرم ١٤٢٤ هـ
● مـــــارس ٢٠٠٣ م

الاختلافات الثقافية فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: إطار عمل موحد*

رابى باجات، وبين كيديا - جامعة ممفيس
بولا هارفيستون - كلية بيرى
هارى ترياندیس - جامعة الينيوس
د. إبراهيم بن على الملحم**
د. فهد بن معيقل العلى ***

لا يُعرف إلا القليل عن فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود والتى تتم فى بيئات ثقافية متباينة. ونقترح هنا إطار عمل نظريًا؛ لفهم دلالة أربعة من النماذج الثقافية المتعاملة والمحددة وفق بعدى الجماعية-الفردية والأفقية-الرأسية، لإمكانياتها فى تعديل فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. وباستدرار دعم أساسى لهذا الإطار الجديد من الخطوات التى حققتها الأبحاث مؤخراً فى مجال نقل المعرفة، فإننا نستكشف المعانى المتضمنة التى ستنعكس على البحوث المستقبلية.

إن مفهوم المعرفة الخاصة بالمنظمات أساسًا للتنافس العالمى الشامل له أهمية نظرية كبيرة ويتسع ليشمل العديد من فروع المعرفة. ومع التوصل إلى تحسينات

* تم ترجمة المقالة من Academy Of Management Reivew 2002, Vol 27, No. 2,204-221، كما تم تقديم إصدار سابق من هذا البحث فى الاجتماع السنوى لأكاديمية الإدارة فى بوسطن. ويشكر رابى باجات أعضاء هيئة تدريس جامعة ممفيس للمنحة الصيفية، التى يسرت العمل فى هذا البحث. ونشكر د. ب. س. بهواك وسالى ماكويد، وكارين مصطفى لاقتراحاتهم المفيدة. ونعبر عن امتناننا أيضًا لألبرت كانيلا الابن ومراجعى المجلة الذين لم تذكر أسماؤهم لملاحظاتهم البناءة.

** أستاذ الإدارة العامة المشارك وباحث بمركز البحوث بمعهد الإدارة العامة بالرياض.
*** أستاذ الإدارة العامة المساعد ومدير إدارة البرامج الإدارية بمعهد الإدارة العامة بالرياض.

واسعة فى تقنيات الاتصال، تخضع الآراء التقليدية لكيفية قيام المنظمات العالمية بنقل المعرفة عبر الحدود الجغرافية والحدود المفروضة سياسيًا لتغييرات سريعة. وأشار كل من دافنبورت وبروساك (١٩٩٨) إلى أن عمليات النقل التلقائى وغير المنظم للمعرفة تحدث بشكل روتينى داخل حدود المنظمات وعبرها، سواء أديرت العملية بشكل فاعل أم لا. وعلى سبيل المثال، عندما ينشد موظف فى فرع لشركة عالمية ما فى كوريا، كشركة "آى بى إم،" الحصول على معلومات ومعرفة ذات صلة بكيفية وضع خطة تجارية من زميل له فى المركز الرئيسى للشركة فى الولايات المتحدة، فهنا يحدث نقل للمعرفة عبر الحدود القومية. وعلى نحو مماثل عندما يطلب مهندس يعمل فى أستراليا من زميل له من شركة أخرى لا علاقة له بشركته تقع فى البرازيل تقديمَ معلومات مفيدة له تتعلق بمشروع هندسى تم تصميمه بشكل خاص من قبل البرازيليين، فهنا تحدث أيضًا عملية نقل للمعرفة عبر الحدود.

وضع جوبتا وجوفينداراجان (١٩٩١) تصورًا لمفهوم الشركات المتعددة الجنسية بوصفها شبكات من العمليات التجارية منهمكة فى تدفق المعرفة. وأشار كل من هاريجان (١٩٨٥) وتيس (١٩٨٦) و كوجَت (١٩٨٨) إلى أن المنظمات تبحث فى الخارج عن " ينابيع من المعرفة" (ليونارد ١٩٩٥) تكون حيوية بالنسبة لأهدافها الإستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن قدرة المنظمة على البحث عن المعرفة الجديدة والعثور عليها يعتمد على قدرتها على رصد المعرفة الجديدة المكتسبة حديثاً ودمجها وتشربها ضمن قاعدة معرفتها الموجودة لديها (كوهين وليفنزال ١٩٩٠، هاميل ١٩٩١، هانسين ونوهريا وتيرينى ١٩٩٩، ليونارد ١٩٩٥).

إن النقل الفعال للمعرفة الخاصة بالمنظمات سيصبح أمرًا حاسماً بشكل متزايد فى ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات المتعددة الجنسية. فالمعرفة الجديدة تشكل الأساس للتطوير الفعال لتصميم المنظمة وتجديدها وللميزة التنافسية (ألميدا وغرانت وسونغ ١٩٩٨، دوز ١٩٩٦، ايبيل وارغوت وديفاداس ١٩٩١). ويتطلب فهم إدارة عمليات المعرفة فى المنظمات العالمية والمتعددة

الجنسية تطوير نظرات ثاقبة جوهرية فى تعقيدات اكتساب المعرفة ونقلها ودمجها.

إن فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود يتم تيسيرها بصورة عامة من خلال قدرات المنظمات الناقلة والمتلقية على استخدام آليات مؤسساتية ملائمة (مثل اتفاقيات الترخيص وبراءة حقوق الملكية الفكرية.. إلخ) لتحقيق عمليات النقل هذه. وإضافة إلى ذلك، من المهم بالنسبة للمنظمة المتلقية أن تتمتع بقدرة استيعابية مناسبة للانتفاع من مثل هذه المعرفة (كوهين وليفينزال ١٩٩٠، كيديا وبهجت ١٩٨٨، ليونارد ١٩٩٥، شنكار ولى ١٩٩٩). لقد قدم عدد كبير من الباحثين (مثل أليدا وآخرون ١٩٩٨، اسكاوا ١٩٩٩، انكبين ١٩٩٨، كوت وزاندار ١٩٩٢، لارسون وبينغتسون وهينيركسون وسباركس ١٩٩٨، شنكار ولى ١٩٩٩) نظرات ثاقبة فى عملية اكتساب المعرفة وتعبئتها وتطبيقها. ويبدو أننا نعرف الكثير فيما يتعلق بأهمية المعرفة والقضايا المتعلقة بنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، لكننا نعرف النزر اليسير نسبيًا عن دور الاختلافات الثقافية فى مثل هذه العمليات.

وسنبحث فى هذه المقالة عملية نقل المعرفة عبر الحدود بين المنظمات التى تقع فى بيئات ثقافية متباينة (مثل أستراليا والبرازيل). وهذه المنظمات يمكن أن تكون فروعًا لمنظمات عالمية أو متعددة الجنسية (مثل "آى بى إم" وجنرال موتورز ومايكروسوفت وسامسونغ وسيمنز وتويوتا) أو شركتين عالميتين متميزتين (مثل آبى إم من الولايات المتحدة وميتسوبيشى من اليابان) تعمل فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات المهمة، ونقوم تحديدًا بـ:

١- تقديم نموذج لإطار فكرى لنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود يأخذ فى الحسبان بشكل واضح طبيعة الاختلافات الثقافية.

٢- تطوير بعض المقترحات التى توضح السيناريوهات المختلفة التى تتصل بفعالية نقل المعرفة.

٣- دراسة الصلة الوثيقة لهذه المقترحات بالبحث المستقبلى فى مجال نقل المعرفة.

وينبغى الإشارة هنا إلى أن منهجنا النظرى يهتم بتعقيدات نقل المعرفة التى تتم بين منظمات فى بلدين متميزين يختلفان فى الثقافة. ومع ذلك فنحن ندرك إمكانية وجود اختلافات فى بعض الثقافات فى البلد الواحد، باعتبار أن من النادر أن يكون مفهوم الثقافة وحدة متراصة ومتناغمة بشكل كلى، وقد يتصف بدرجة من التفاوت. وكثيرًا ما يحدث نقل المعرفة عبر الثقافات المهنية المتنوعة (كالذى يحدث من المهندسين الذين يصممون السيارات إلى المسوقين المسؤولين عن بيع السيارات إلى المستهلكين)، إلا أن هذا ليس ضمن نطاق هذا البحث. وندرك أيضًا أن نقل المعرفة يمكن أن يحدث بين شركتين فى بيئة ثقافية معينة (مثل نقل المعرفة من "آى بى إم" إلى أبل للحاسبات الآلية)، بيد أن تركيزنا - كما أكدنا سابقًا - ينصب الآن على التعقيدات النظرية التى تتعلق بعمليات نقل المعرفة عبر الحدود بين منظمات موجودة فى دول مختلفة ذات خلفيات ثقافية متباينة.

نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود: نموذج لإطار فكرى:

يقترح النموذج الموضح فى الشكل (١) أن فعالية نقل المعرفة عبر الحدود ترتبط بشكل مباشر بنوعية المعرفة المعنية بعملية النقل. بالإضافة إلى ذلك فإن نقل المعرفة يتم تعديله بالآتى: ١- طبيعة نقل النماذج الثقافية، ٢- الأساليب المعرفية للأفراد ذوى العلاقة بعمليات نقل من هذا النوع. وفى صياغتنا، نوعية المعرفة التى يتم نقلها هى أهم عنصر فى الفاعلية. لكن يجدر الإشارة إلى أنه توجد تفاعلات قوية بين النماذج الثقافية والأساليب المعرفية. وبالإضافة إلى ذلك فإن بعض البيئات الثقافية ربما تشجع بعض الأساليب المعرفية التى تكون مسؤولة بشكل فريد عن تطور وتطبيق أنواع معينة من المعرفة الخاصة

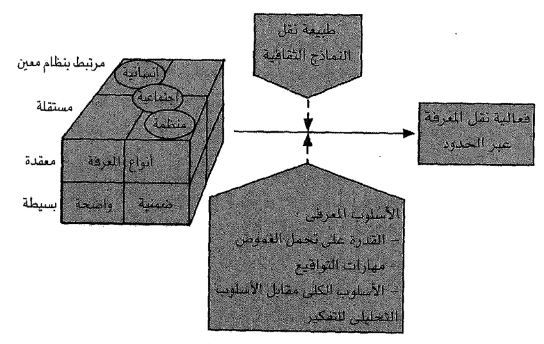
بالمنظمات، مقارنة ببيئات ثقافية أخرى قد تركز على أساليب مختلفة. وفى القسم التالى سنبحث أنواع المعرفة ودلالاتها فى عمليات النقل عبر الحدود.

المعرفة وتدفق المعرفة - اعتبارات نظرية:

إن المعرفة أوسع وأعمق وأغنى من البيانات أو المعلومات. فالبيانات تعكس الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث فى عالمنا، فى حين أن المعلومات تُنظَّم حول مجموعة من البيانات. وقد عرَّف دافينبورت وبروساك (١٩٨٨) المعرفة على أنها مزيج سائل من الخبرة المؤطرة والقيم المهمة والمعلومات المستمدة من السياق وبصيرة الخبير التى توفر إطارًا مناسبًا لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها.

الشكل رقم (١)

نموذج نقل المعرفة فى بيئة عبر الحدود



مفتاح: ← تأثير سببى مفترض ← تأثير معتدل مفترض

تتولد المعرفة من خلال تجارب فريدة وتعلم خاص بالمنظمة من قبل عناصرها الرئيسية، وكثيرًا ما تبقى المعرفة متضمنة، ليس فى المستندات المكتوبة فحسب، بل فى العمل الروتينى والمهام والعمليات والتطبيقات وقواعد السلوك والقيم الخاصة بالمنظمات كذلك. وكما أن المعلومات مستمدة من البيانات، فإن المعرفة تستمد من المعلومات، وذلك من خلال وضع المعلومات ضمن سياق ومقارنتها بمعيار قائم، ومن خلال دراسة النتائج التى يمكن أن تؤثر بها مجموعة معينة من المعلومات على أعمال المنظمة وقراراتها الفورية والبعيدة المدى. وقمنا بتبنى تعريف دافينبورت وبروساك الذى يستحوذ فى رأينا على ماهية مفهوم المعرفة، وما يمكن أن تفعله المعرفة للمنظمات.

وعلى الرغم من أن مصطلحى المعلومات والمعرفة كثيرًا ما يستخدمان بشكل تبادلى، فينبغى علينا أن نفرق بوضوح بينهما، فالمعرفة يتم ابتداعها أو إعادة بنائها أو تغييرها من أجزاء من المعلومات ذات الصلة وغير ذات الصلة، إلى درجة أن المعلومات تتمتع بالنوع الصحيح من الإشارات التى تكون مساعدة على تكوين المعرفة فى ذهن المتلقى. وأشار كل من نوناكا (١٩٩٤) ونوناكا وتاكيوشى (١٩٩٥) إلى أن المعرفة يتم ابتداعها وتنظيمها ونقلها بواسطة نماذج التزام وإيمان حامليها ومتلقيها، والذين يقومون بنقل أوضاعهم الثقافية الخاصة من القيم ويضعون مرجعيتها. والمتلقى - وليس المرسل - هو الذى يقرر ما إذا كان التواصل الذى يتلقاه يولد معلومات جدية أو معرفة ملموسة أم لا.

وأشار كل من دى لونغ وفاهى (٢٠٠٠) إلى أن المصدر الرئيسى للارتباك بشأن المعرفة وإدارة المعرفة يمكن تبديده إذا أدركنا أنه يوجد على الأقل ثلاثة أنواع متميزة من المعرفة: وهى المعرفة الإنسانية والمعرفة الاجتماعية والمعرفة المنظمة. وتشكل المعرفة الإنسانية كل ما يعرفه الأفراد أو يعرفون طريقة القيام به، وهى تتجلى فى مهارات مهمة، وعادة ما تشمل كلاً من المعرفة الواضحة (مثل الرسوم الهندسية المعمارية) والمعرفة الضمنية (مثل إسداء النصح إلى زميل أصغر سنا). ويمكن أن تكون متعلقة بمفاهيم معينة أو تجريدية فى توجهها.

وتوجد المعرفة الاجتماعية فى العلاقات بين الأفراد أو فى داخل المجموعات. والمعرفة الاجتماعية أو الجماعية تكون ضمنية بشكل كبير، وتتألف من مبادئ سلوك ثقافية توجد كنتيجة للعمل معًا، وتنعكس سمتها البارزة فى قدرتنا على التعاون وتطوير علاقات تعاملنا فيما بيننا. والمعرفة المنظمة تكمن فى الأنظمة والعمليات والأحكام والعمل الروتينى ضمن المنظمات. ووفقا للكاتبين دى لونغ وفاهى، فإن المعرفة من هذا النوع تكون واضحة ومبنية على قواعد، ويمكن أن توجد بشكل مستقل عن المطلعين من الأشخاص (جليزر ١٩٩٨). ولقد تبنينا هذا التصنيف فى بناء نظريتنا لنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود.

ولقد قمنا بتحليل هذه الأنواع الثلاثة من المعرفة وفقاً للأبعاد الثلاثة للمعرفة، كما اقترحها من قبل جارود ونايار (١٩٩٤): المعرفة البسيطة مقابل المعقدة والواضحة مقابل الضمنية، والمستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين. وقد قام المؤلفان بتبنى تصور سابق لوينتر (١٩٨٧) ووضعا خطوطاً عريضة لأهمية هذه الأبعاد الثلاثة للمعرفة. البعد الأول - وهو البساطة مقابل التعقيد - وثيق الصلة بعمليات تبادل المعرفة عبر الحدود. فالمعرفة المعقدة تستدعى مقداراً أكبر من الشكوك السببية، وبالتالى فإن مقدار المعلومات الحقيقية المطلوبة لإيصال مثل هذه الأنواع من المعرفة بشكل كامل ودقيق أكبر مما ستكون الحال عليه مع أنواع المعرفة البسيطة. ويمكن اقتناص المعرفة البسيطة بقليل من المعلومات، ولذلك فنقلها سهل نسبيًا.

ويتعلق بعد المعرفة الواضحة مقابل الضمنية بمدى كون المعرفة مبينة بوضوح أو مفهومة ضمنًا. فبولانى (١٩٥٨) يقول إننا نعرف أكثر مما نظن. فالمعرفة كثيرًا ما تكون شخصية فى طبيعتها بشكل عال، ويصعب توصيلها (بولانى ١٩٥٨)، ومتخصصة إلى حد بعيد، ولا تعطى قيمة كبيرة أو تباع بسهولة فى السوق الخارجية (جيمواط ١٩٩١). ويتطلب نقل المعرفة الضمنية بيئة أغنى ووسائل أغنى؛ لأن المعرفة الضمنية تتطلب أكثر من مجرد تصنيف (أى فهرسة).

وتكون فى أحوال كثيرة متأصلة فى داخل العمليات الإدراكية للفرد، أو مغروسة بعمق فى العمليات الروتينية وغير الروتينية فى الثقافة والقيم النادرة الخاصة بإحدى المنظمات (دافت ولانغيل ١٩٨٦)، وهناك أوجه غموض سببى مهمة تحيط بها (زولانسكى ١٩٩٦). ويكون الغموض السببى حاضرًا عندما يكون من غير الممكن اختصار المعرفة بسهولة على شكل قائمة دقيقة من العوامل لإعادة إنتاج المعرفة وتطبيقها. لكن المعرفة الواضحة يمكن أن تصنف وتنقل بسهولة نسبية. فعلى سبيل المثال يمكن نقل المعرفة الواضحة عندما تخطر المنظمة المرسلة المنظمة المتلقية بقواعد حفظ سجلاتها، والتى تحدد أى السجلات ينبغى حفظها، وكيف يتم الحفاظ عليها (سيرت ومارش ١٩٩٢).

ويعالج البعد الثالث المعرفة ذات الصفة المستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين، أى مدى تأصل المعرفة فى البيئة التنظيمية. والمعرفة المستقلة يمكن أن توصف بحد ذاتها، فى حين أن المعرفة المتعلقة بنظام معين يجب أن توصف بالعلاقة مع كمية من المعرفة موجودة فى المنظمة الناقلة.

ويمكننا باستخدام هذه الأبعاد تصور المعرفة الإنسانية إما على أنها بسيطة أو معقدة، وإما على أنها ضمنية أو واضحة أو ضمنية وواضحة، وبصورة أكثر عمومية إما على أنها مستقلة أو متعلقة بنظام معين. ويمكن أن تكون المعرفة الاجتماعية إما بسيطة أو معقدة، وهى بشكل واسع ضمنية ومتعلقة بنظام معين فى صفتها. والمعرفة المنظمة إما بسيطة أو معقدة، وهى عادة أميل إلى الوضوح من الضمنية، وبشكل واسع تكون متعلقة بنظام معين فى صفتها. والمعرفة "الصعبة" (زولانسكى ١٩٩٦)، والتى هى أكثر تعقيدًا وضمنية وتعلقًا بنظام معين، أكثر صعوبة فى نقلها، بغض النظر عن الاختلافات الثقافية. إن بعض الأخلاط من المعرفة الإنسانية والاجتماعية والمنظمة يمكن أن تتصف بصفة المعرفة الصعبة، وتصبح أكثر صعوبة فى نقلها، بصرف النظر عن الاختلافات الثقافية بين المنظمات المتعاملة.

وأشار كل من جارود ونايار (١٩٩٤) إلى أن وضعية المعرفة فى كل من الأبعاد الثلاثة تؤثر على مقدار المعلومات المطلوبة لوصفها، ومقدار الجهد المطلوب لنقلها. وبالتالى إذا كان نوع المعرفة (إنسانية واجتماعية ومنظمة) التى يجرى نقلها هو النوع الضمنى والمعقد والمتعلق بنظام معين، فإن نقلها واستيعابها يصبح أكثر صعوبة. وتعتبر نظريات دافنبورت وبروساك (١٩٩٨) فى السرعة (أى السرعة التى تتحرك بها المعرفة خلال المنظمة) ودرجة اللزوجة (أى غزارة المعرفة أو كثافتها) مفيدة إذا أخذت فى الاعتبار فى هذا الشأن. ويتفوق الاتصال بواسطة الحاسب الآلى فى تعزيز سرعة نقل المعرفة. ولكن مسألة درجة اللزوجة أكثر تعقيداً؛ فاللزوجة تتأثر بعدد من العوامل المعرفية والخاصة بالمنظمة، وخاصة بأسلوب النقل. فالمعرفة المنقولة من خلال عملية طويلة من التدريب أو التعليم الخاص تتميز بلزوجتها العالية، مع اكتساب المتلقى لمقدار مهم من المعرفة الضمنية، لكن لا يتم ذلك إلا بعد فترة طويلة من الزمن.

إن كلاً من هذه المقاييس لعملية نقل المعرفة الفاعلة تتأثر عندما تتعلق المعرفة المتضمنة بمنظمات متعاملة تقع فى بيئات ثقافية متباينة. ويقودنا النقاش السابق إلى مقترحنا الرئيسى.

المقترح الأول:

يعتبر نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود أكثر فعالية فيما يتعلق بكل من السرعة ودرجة اللزوجة عندما تكون نوعية المعرفة (أى إنسانية أو اجتماعية أو منظمة) التى يجرى نقلها بسيطة وواضحة ومستقلة، وعندما ترتبط عمليات النقل هذه ببيئات ثقافية مماثلة. وبالمقابل يكون النقل أقل فعالية عندما تكون نوعية المعرفة التى يجرى نقلها معقدة وضمنية ومرتبطة بنظام معين وترتبط ببيئات ثقافية متباينة.

طبيعة النماذج الثقافية للتعامل:

إن الثقافة بالنسبة للمجتمع كالذاكرة بالنسبة للفرد (تريانديز ١٩٩٤، ١٩٩٥، ٢٠٠٠). وكما هو موضح فى نموذجنا (الشكل ١)، فإن الاختلافات بين النماذج الثقافية للمجتمعات التى تقع فيها المنظمات تمارس تأثيرات تعديلية قوية المفعول. وقد وضعنا مفاهيم للنماذج الأربعة كالتالى: الفردية الرأسية والفردية الأفقية، والجماعية الرأسية والجماعية الأفقية.

ورغم أن الأبعاد الأخرى للاختلافات الثقافية لها صلة وثيقة بتحليل نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، فأننا ركزنا على دور الجماعية - الفردية الأفقية والرأسية فى تعديل تأثير نقل المعرفة. والتركيبات الفردية والجماعية كانت بارزة فى علوم المنظمات التى جاءت بعد العمل الأساسى لهوفستيد (١٩٨٠، ١٩٩١). ولقد ناقش عدد من العلماء (إيرلى وجيبسون ١٩٩٨، إيريز وإيرلى ١٩٩٣، هوفستيد ١٩٨٠، ١٩٩١، ١٩٩٤، تريانديز ١٩٨٩، ١٩٩٠، ١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٩٨، ٢٠٠٠) بأن بعد الفردية - الجماعية للاختلاف الثقافى هو الصفة الأكثر تمييزًا من حيث قيام المجتمعات المختلفة فى العالم بتحليل السلوك الاجتماعى ومعالجة المعلومات.

إن الفردية والجماعية نموذجان اجتماعيان يحددان متلازمات ثقافية (إيرلى وجيبسون ١٩٩٨، هوفستيد ١٩٨٠، ١٩٩١، ترياندز ١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٩٨) هى أنماط مشتركة من الاعتقادات والمواقف ومبادئ السلوك والقيم وهلم جرًا، والمنظمة كفكرة رئيسية واحدة. إن بعض الدول أكثر فردية بشكل واضح من بعض الدول الأخرى فى توجهاتها. ويمكن تعريف الفردية على أنها نمط اجتماعى يتألف من أفراد روابطهم غير متينة، وينظرون إلى أنفسهم على أنهم مستقلون عن المجموعات، ويحفزهم اهتمامهم واحتياجاتهم وحقوقهم وعقودهم الخاصة بهم. لكن الجماعية يمكن تعريفها بأنها نمط اجتماعى يتألف من أفراد يتمتعون بروابط متينة ويرون أنفسهم أفرادًا ينتمون إلى مجموعة واحدة أو أكثر

(مثل الأسرة وزملاء العمل والمجموعات الداخلية والمنظمات والقبيلة) تحفزهم مبادئ السلوك والواجبات والالتزامات المفروضة من المجموعات. ويميل الناس لإعطاء الأولوية لأهداف هذه المجموعات على حساب أهدافهم الشخصية. ويركز الناس من ثقافة معينة على أجزاء مختلفة من المعلومات من جزء مركزى معين المعرفة ويعاينونه، وهم يعتقدون بصحة أساليب تفكيرهم عن أنفسهم ومجموعاتهم بشكل تام، ولا يشكون فى شرعيتها (تريانيز ١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٩٨).

تؤثر الفردية والجماعية بشكل قوى على طرق التفكير. وتؤثر بشكل خاص على كيفية معالجة أعضاء عملية ثقافية كتلةً من المعلومات والمعرفة وكيفية استخدامها. وهم يقدمون قاعدة لمعاينة الحقل الخاص برسالة معينة، ولمدى الوزن الذى يجب أن يمنحونه لما تمت معاينته، وما هى العلاقات بين حقول الرسائل المختلفة، وكذلك ما هى المعلومات التى يجب معاينتها وما نوع الارتباطات الموجودة بالفعل مع بنود وحقول المعرفة.

إن اهتمامنا فى دراسة الدور التعديلى لهذه النماذج الثقافية الأربعة كالآتى: أولاً، يوجد دليل (مثل ماركوس وكيتاياما ١٩٩١، ماركوس، كيتاياما وهيمان ١٩٩٦) بأنه لدى معالجة المعلومات المعالجة يفكر الناس فى الثقافات الفردية فى "الذات" المستقلة عن البيئة الاجتماعية المباشرة، وينظرون إلى كل معلومة بوصفها مستقلة عن بيئتها. وينظر الناس فى الثقافات الجماعية إلى "الذات" على أنها تعمل بشكل متداخل مع آخرين ذوى اعتبار فى البيئة الاجتماعية المباشرة، ويبحثون عن أدلة سياقية فى كل معلومة (كاغيتسيباتى ١٩٩٧، ١٩٩٨).

ثانيًا، عندما تتعلق المعرفة بمعلومات عن تاريخ المنظمة أو أنماط التزاماتها أو مبادئها السلوكية أو مجموعاتها الداخلية والخارجية، فإن هناك احتمالاً أكبر فى أن يولى الناس فى الثقافات الجماعية مزيدًا من الانتباه لتلك المعرفة. وفيما يتعلق بالاهتمام بهذه المعرفة واستيعابها وتطبيقها، فإن الجماعيين أكثر حساسية نحو مثل هذه الأنواع من المعلومات المحددة بالسياق. وبالمقابل هناك احتمال

أكبر فى أن يركز الناس فى الثقافات الفردية على المعرفة عندما تتعلق بالصفات الشخصية، مثل الشخصية والمعتقدات والمشاعر والمواقف تجاه حدث أو شىء أو شخص ما. وبالمقارنة بالجماعيين، فإن الفرديين يهتمون أكثر بالعقلانية عندما يقومون بنقل المعرفة أو تلقيها (بهاوك ٢٠٠١، تريانديز ١٩٩٨).

ثالثًا، يركز الجماعيون، فى إدراك المراد من الأحداث، على المعلومات والمعرفة التاريخية والسياقية أكثر من الفرديين. والاحتمال أقل بالنسبة إلى الناس فى الثقافات الجماعية مما هو بالنسبة إلى الفرديين فى أن يؤكدوا أهمية المعلومات المكتوبة والمصنفة، والاحتمال أقل بالنسبة إليهم مما هو بالنسبة إلى الفرديين فى أن يتجاهلوا مثل هذه المعلومات. وفى المقابل فإن الناس فى المجتمعات الفردية يولون اهتمامًا أكبر للأهداف الشخصية على حساب الأهداف الجماعية ويشددون على التحليل العقلانى على حساب المعلومات السياقية والتاريخية. ويبحث الفرديون عن المعلومات فى صيغتها السياقية، ويركزون على أهمية المعلومات بشكلها المكتوب والتصنيفى، وهم أكثر استعدادًا لقبول مثل هذه المعلومات (كاغيتسيباسى ١٩٩٧، تريانديز ١٩٩٠، ١٩٩٥، ١٩٩٨).

رابعًا، يعتبر الناس فى الثقافات الرأسية أن "أنفسهم" تختلف عن غيرها فى مركزها الاجتماعى، فى حين أن الناس فى الثقافات الأفقية يعتبرون أن "أنفسهم" مساوية لغيرها إلى حد ما (بهاوك ٢٠٠١، شين، ميندل وهنت ١٩٩٧، تريانديز ١٩٩٥، ١٩٩٨، تريانديز وبهاوك ١٩٩٧). وفى الثقافات الرأسية تحدث معالجة المعلومات والمعرفة وفقًا لترتيبات هرمية فى داخل المنظمة، مع تمتع العاملين فى المستويات العليا للمنظمة بأسبقية الوصول إلى المعلومات والمعرفة المهمة المستمدة من المصادر الخارجية. وقد يتمتع هؤلاء أيضًا بسلطة تقرير متى وكيف ينبغى نشر مثل هذه المعلومات والمعرفة. ومن المهم الإشارة إلى أنه عند إجراء هذه الأعمال فى المنظمة، قد لا يكون من الضرورى أن يمتلك الرئيس الإمكانات الفنية المناسبة لاتخاذ هذه القرارات. لكن كونه فى مرتبة وظيفية أعلى فى منظمة تقع فى مجتمع يتصف بالرأسية يمكّنه من أن يتمتع بمثل هذه

الحقوق والمزايا. ويأخذ استخدام اللغة أشكالاً مختلفة فى أوضاع مختلفة فى المجتمعات الرأسية، حيث نجد أن صيغ ومضامين عبارات التحية والرسائل تتفاوت وفقًا لمنزلة المتلقى. وبمعنى آخر، فإنه عندما يتم تركيب بعد الرأسية - الأفقية على بعد الفردية - الجماعية يحصل الواحد منا على فهم أفضل للكيفية التى يمكن أن تنتقل بها المعلومات والمعرفة وتعالج بشكل انتقائى من قبل أعضاء المجتمعات الذين يختلفون على امتداد هذين البعدين.

إن الأبعاد الرأسية والأفقية تكون مطلوبة عند القيام بشرح نقل المعرفة عبر الحدود؛ لأن عملية الاتصال تجرى بشكل مختلف عندما يكون المجتمع رأسيًا (يتم ذلك بشكل رئيسى من القمة إلى القاعدة) منه عندما يكون أفقيًا (تتم عملية الاتصال فى كل من الاتجاهين - من القمة إلى القاعدة ومن القاعدة إلى القمة). وعلاوة على ذلك، يتواصل المرء فى الجماعية مع أفراد فى الجماعة الداخلية، وقد يكون هؤلاء أشخاصًا قليلين جدًا داخل المنظمة. أما فى الفردية فيتواصل المرء مع أى شخص فى المنظمة. لذلك فمن المفترض أن يكون الاتصال أكثر انتشارًا فى داخل الثقافات الجماعية الأفقية.

وقبل وصف دور الأنماط الثقافية المميزة (فى ما يتعلق بالجماعية والفردية والأفقية والرأسية) فى عمليات النقل عبر الحدود، نبحث أولاً دور الفردية مقابل الجماعية فى هذه العمليات. ويصور الجدول (١) نقاط التركيز النسبية للأبعاد الثلاثة للمعرفة (أى البسيطة مقابل المعقدة، والضمنية مقابل الواضحة، والمستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين) فى المجتمعات الفردية والجماعية. ويبين أنه فى حين أن الناس لا يختلفون فيما يتعلق بتفضيلاتهم لمعالجة أى من أنواع المعرفة البسيطة أو المعقدة، فالناس فى الثقافات الفردية يركزون على المعرفة الواضحة، فى حين نجد الناس فى الثقافات الجماعية يركزون على المعلومات والمعرفة الضمنية. ويفضل الناس فى الثقافات الفردية المعرفة المستقلة عن سياقها، فى حين أن الناس فى الثقافات الجماعية يفضلون المعرفة المتعلقة بنظام معين أو المعرفة ذات الدلالة السياقية. وهذا يقودنا إلى مقترحنا الثانى.

الجدول رقم (١)

التركيز النسبي للأوجه المختلفة للمعرفة من قبل الناس في الثقافات الجماعية والفردية

أبعاد المعرفة	ثقافات جماعية	ثقافات فردية
بسيطة مقابل معقدة	لا تفضيل لمعالجة المعرفة البسيطة أو المعقدة	
ضمنية مقابل واضحة	واضحة	ضمنية
مستقلة مقابل متعلقة بنظام معين	مستقلة	متعلقة بنظام معين

المقترح الثاني:

إن المنظمات الواقعة فى ثقافات فردية أكثر قدرة على نقل واستيعاب المعرفة (أى المعرفة الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) التى تكون أكثر وضوحًا واستقلالية. وبالمقابل فإن المنظمات الواقعة فى ثقافات جماعية أكثر قدرة على نقل واستيعاب المعرفة التى تكون أكثر ضمنية وتعلقاً بنظام معين.

وفى هذا المقترح نثبت أنه لا توجد فوارق جوهرية بين الناس فى الثقافات الفردية والجماعية فى معالجة المعرفة البسيطة مقابل المعقدة. وهذا يعنى أنهم فعالون أو غير فعالين بشكل متساو فى معالجة هذين النوعين من المعرفة. وفى القسم التالى سنبحث دور الأنماط الثقافية الأربعة فى تعديل تبادل المعرفة.

نقل المعرفة فيما بين الأنماط الثقافية الأربعة:

عن طريق دمج مفاهيم الفردية والجماعية مع بُعدىّ الأفقية والرأسية، نتوصل للأنماط الثقافية الفردية الأفقية والفردية الرأسية والجماعية الرأسية والجماعية الأفقية. وعلل تريانديز (١٩٩٤، ١٩٩٥، ١٩٨٨) وتريانديز وبهاوك

(١٩٩٧) هذه التمييزات بناء على أساس التمييز بين تأويلات "الذات" المستقلة مقابل المتبادلة الاعتماد والمتماثلة مقابل المختلفة (ماركوس وكيتاياما ١٩٩١، ١٩٩٤، ماركوس، مولالى وكيتاياما ١٩٩٧). إن الرأسية تتعلق بنزوع الشخص للتمييز (أى الاختلاف) عن الآخرين. ويرى الرأسيون الناس بوصفهم مختلفين فى المنزلة الاجتماعية، ويعتقدون أنه من المناسب، بل من المرغوب فيه إلى حد كبير أن "يبرز" الشخص". ويرى الأفقيون الناس متساوين فى المنزلة الاجتماعية تقريبًا، ولا يريدون البروز. وتنشأ الجماعية الأفقية كنمط ثقافى يرى فيه الفرد الذات على أنها جزء لا يتجزأ من المجموعة الداخلية والعائلة والمجتمع. وهذا يعنى أن ذات الشخص تندمج مع أعضاء مجموعته المتشابهين إلى حد كبير بعضهم مع بعض فيما يتعلق بأذواقهم وتفضيلاتهم بشأن العديد من أوجه الحياة الاجتماعية. وتعتبر المزارع الجماعية من الأمثلة على هذا المجتمع.

وقد فرق شين وزملاؤه (١٩٩٧) بين الجماعية الأفقية والرأسية. فالجماعيون، بغض النظر عن كونهم أفقيين أو رأسيين، يؤمنون بخدمة جماعتهم الداخلية وبالتضحية بأنفسهم لخيرها، حيث يقوم الشخص بواجبه ويتصرف بأسلوب ينسجم بشكل قوى مع توقعات ومبادئ السلوك المختلفة لجماعته الداخلية. وأشار شين وآخرون (١٩٩٧) إلى أن الجماعيين الأفقيين يركزون على "التوحد" مع أعضاء جماعتهم الداخلية، فى حين يفضل الجماعيون الرأسيون الاعتقاد بأنهم "مختلفون" عن أعضاء جماعتهم الداخلية. وتوجد الجماعية الرأسية فى دول مثل الصين وكوريا وسنغافورة والهند. حيث نجد أن النظام الطبقى الطائفى فى الهند متأصل بشكل عميق فى الاختلافات والأدوار الاجتماعية والمهنية، وعلى الرغم من أنه لم يعد مقبولاً من قبل الحكومة، إلا أنه مازال يعتبر مهمًا بين جماهير الشعب.

والفردية الأفقية هى نمط ثقافى نجده فى تلك الدول حيث يرى فيها الفرد "ذاته" على أنها مستقلة نسبيًا عن الجماعة الداخلية، إلا أنها أيضًا متساوية فى المنزلة الاجتماعية إلى حد ما مع الآخرين (مثل أستراليا والدانمارك والسويد).

والفردية الرأسية هى نمط ثقافى موجود فى الدول حيث تكون الذات المستقلة مسلم بها، ويرى الأفراد بعضهم بعضًا بوصفهم فريدين نسبياً ويتوقعون عدم المساواة فى المنزلة. وإحدى القيم المهمة جداً أن يكون المرء "أفضل شخص يمكنه أن يكونه". ونجد الفردية الرأسية هى النمط الغالب فى الدول الغنية، حيث يكون التأويل المختلف للذات (مثل فرنسا وألمانيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة). ويفضى الغنى فى هذه المجتمعات لجعل الأفراد مستقلين نسبيًا عن جماعاتهم الداخلية. وتتضمن الاستقلالية عن المجموعة أن يتشاور الأفراد بشكل أقل مع أعضاء الجماعة الداخلية، ويقبلون الدخول فى مجازفات أكثر فى الأنشطة الاقتصادية (تريانديز ١٩٩٨). وعلاوة على ذلك فإن النجاح فى الأنشطة الاقتصادية يؤدى إلى تطور الرأسية كصفة ثقافية مهمة.

ويقود الدور التعديلى لهذه الأنماط الثقافية إلى حدوث تعقيدات فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. ويصور الجدول (٢) نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود كدالة على أنواع المعرفة والأنماط الثقافية الأربعة.

فى الخلية (١) التى تتعلق بنقل نوع المعرفة البسيطة مقابل المعقدة، فإن كلاً من البعيدين لا يعتبران مهمين. ومن بين كل الخلايا الثمانى الباقية، فإن بعد الفردية الجماعية (ف–ج) أكثر أهمية من بعد الرأسية – الأفقية (ر–أ) فى الخليتين (٤ و ٧)، المتعلقتين بنقل المعرفة الإنسانية. وعندما تنقل المعرفة الاجتماعية فإن بعدى الفردية – الجماعية (ف–ج) والرأسية – الأفقية (ر–أ) يتساويان فى الأهمية، كما يظهر فى الخلايا ٢، ٥، ٨. وتظهر الخلية (٣) بأنه لا يكون أى من البعدين ذا أهمية كبيرة عندما يتم نقل المعرفة المنظمة من النوع البسيط أو المعقد، لكن بعد الفردية – الجماعية يصبح أكثر أهمية من بعد الرأسية–الأفقية فى نقل المعرفة الضمنية مقابل الواضحة (خلية ٦) وكذلك المعرفة المستقلة مقابل المتعلقة بنظام معين (خلية ٩). وبدمج دراسة رموز المعرفة كما اقترح دى لونغ وفاهى (٢٠٠٠) مع الاختلافات الثقافية الجماعية –

الفردية والرأسية – الأفقية ، فإننا نقترح أن المعرفة الإنسانية والمتعلقة بنظام معين أكثر تأثرًا بالاختلافات الثقافية للجماعية – الفردية من الأفقية – الرأسية. لكن بالنسبة للمعرفة الوثيقة الصلة بالشؤون الاجتماعية فإن كلا البعدين مهمان بشكل متساو.

الجدول رقم (٢)

نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود كدالة على أنواع المعرفة وأبعادها وبعدى الجماعية-الفردية (ف-ج) الرأسية - الأفقية (ر-أ)

أبعاد المعرفة	أنواع المعرفة		
	معرفة إنسانية	معرفة اجتماعية	معرفة منظمة
بسيطة مقابل معقدة.	خلية ١ لا البعد (ف-ج) ولا (ر-أ) يعتبر مهمًا.	خلية ٢ البعدان (ف-ج) و(ر-أ) مهمان بشكل متساو.	خلية ٣ لا البعد (ف-ج) ولا (ر-أ) يعتبر مهمًا.
ضمنية مقابل واضحة.	خلية ٤ البعد (ف-ج) أكثر أهمية من (ر-أ) بدرجة طفيفة.	خلية ٥ البعد (ف-ج) و(ر-أ) مهمان بشكل متساو.	خلية ٦ البعد (ف-ج) أكثر أهمية من (ر-أ).
مستقلة مقابل مرتبطة بنظام معين	خلية ٧ البعد الفردى-الجماعى (ف-ج) أكثر أهمية من البعد الأفقى-الرأسى (ر-أ).	خلية ٨ البعد (ف-ج) و(ر-أ) مهمان بشكل متساو.	خلية ٩ البعد (ف-ج) أكثر أهمية من (ر-أ).

المفتاح: ف = الفردية، ج = الجماعية، ر = الرأسية، أ = الأفقية.

إن المنظمات التى تقع فى مجتمعات تتميز بالنمط الثقافى ذى الصبغة الفردية الرأسية تعالج المعلومات والمعرفة بشكل يختلف عن المنظمات التى تقع فى مجتمعات تتميز بجماعية أفقية. وبالتالى فإنه يبدو من المعقول أن نقول إن نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات فيما بين مجتمعات تتميز بأنماط متباينة يمكن أن يكون مليئًا بالمشكلات. وعندما يكون المظهر الثقافى لبلدين متماثلاً (مثل من فردية رأسية إلى فردية رأسية) فإن المعرفة تنقل بدون أى تشويه يذكر. لكن عندما يكون هناك اختلاف فى أحد الأوجه (مثل من فردية رأسية إلى جماعية رأسية) فإن نقل المعرفة يصبح أكثر صعوبة. وعندما تكون هناك اختلافات فى وجهين (مثل من فردية رأسية إلى جماعية أفقية)، فإن نقل المعرفة يكون بالغ الصعوبة. وبناء على هذه الحجج فإننا نقدم المقترحات التالية التى ترتبط بالتأثيرات التعديلية للأنماط الثقافية التى يجرى تبادلها.

المقترح الثالث – أ:

نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) أكثر فعالية عندما تكون المنظمات المتعاملة واقعة فى سياقات قومية ذات نماذج ثقافية متماثلة (مثل من فردية رأسية إلى فردية رأسية، ومن جماعية أفقية إلى جماعية أفقية).

المقترح الثالث – ب:

يكون نقل المعرفة أقل فعالية عندما تكون المنظمات المتعاملة واقعة فى سياقات قومية تختلف فى بعد الفردية – الجماعية (مثل النقل من فردية إلى جماعية) أو فى بعد الرأسية–الأفقية (مثل النقل من رأسية إلى أفقية).

المقترح الثالث – ج:

يكون نقل المعرفة فى أقل درجات الفعالية عندما تكون المنظمات المتعاملة

واقعة فى بيئات قومية تختلف فى كلا الوجهين (مثل من فردية رأسية إلى جماعية أفقية).

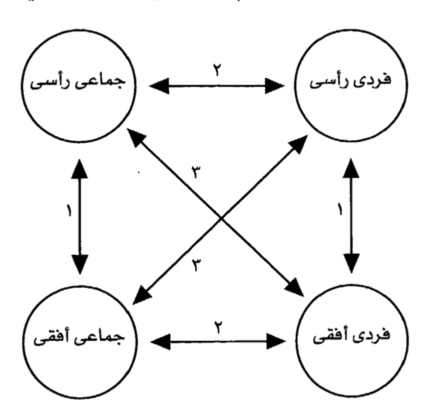
ويصور الشكل (٢) كل السيناريوهات الممكنة لنقل المعرفة الذى يتعلق بالأنماط الأربعة.

نقل المعرفة من ثقافة فردية رأسية:

يكون لدى المنظمات فى المجتمعات التى تكون فيها الفردية الرأسية نموذجًا ثقافيًا مهيمنًا (مثل الولايات المتحدة والمملكة المتحدة) - تفضيل واضح لأنواع المعرفة، سواء أكانت إنسانية أم اجتماعية أم منظمة، تلك المعرفة تسير فى خط مستقيم (أى علاقات السبب-النتيجة التى يتم تحديدها بوضوح)، والمعقولة والمنطقية على نحو واضح (جى وبينغ ونيزيت ٢٠٠٠، بينغ شوى ونورنزايان ٢٠٠١، تريانديز ١٩٩٤، ١٩٩٨). ونتوقع أن يتمتع الفرديون الرأسيون بارتياح أكثر عند نقل وتلقى المعرفة التى يمكن تصنيفها بسهولة والتى تبقى مستقلة عن سياق المنظمة (أى المعرفة المستقلة). وربما يلاقى الفرديون الرأسيون صعوبات جمة فى نقل المعرفة إلى جماعيين أفقيين أو رأسيين ، والذين من المحتمل أن يضعوا مزيدًا من التركيز على أهداف الجماعة الداخلية ومبادئها السلوكية، والذين هم بطبيعتهم أكثر ارتباطاً بالآخرين (كاشيما وكاشيما ١٩٩٨). وعندما يتخاطب الجماعيون يميلون إلى استخدام توجه يقوم على الاعتمادالمتبادل، مستخدمين "نحن" أكثر من "أنا،" ويركزون على سياق الكلام أكثر من المضمون، وعلى ما اتفق عليه بشكل متبادل أكثر مما تم تبليغه بشكل دقيق. وعلى النقيض من ذلك، ينصب تركيز الفرديين على توجه مستقل، مستخدمين "أنا" أكثر من "نحن،" ويركزون على المضمون أكثر من تركيزهم على سياق الكلام كما يركزون على تفاصيل الاتصال.

الشكل رقم (٢)

نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود بين الأنماط الثقافية الأربعة



مفتاح: ١- أقل صعوبة فى النقل فى كلا الاتجاهين، ٢- أكثر صعوبة فى النقل فى أى من الاتجاهين، ٣- فى أقصى درجات صعوبة النقل فى كلا الاتجاهين.

اقترح تودجان (١٩٩١) بأن الفرديين يؤمنون بأنه من الممكن التعبير بوضوح عن المعرفة وتنظيمها وإيجادها بشكل رئيسى من التحليل النظرى، فى حين يركز الجماعيون على السمة البارزة لسياق الكلام بالإضافة إلى التحليل. وهذا لا يعنى القول إن طريقة تفكير الجماعيين لا تساعد على الوصول إلى تحليل علمى متقدم، وإنما هو مختلف. وتكمن قوى ثقافات الجماعيين فى ميلهم لاستيعاب المعلومات المفهومة ضمنًا ونشرها، فى حين تكون الثقافات الفردية أفضل قدرة

على معالجة المعلومات المعقدة التى تسير فى خط مستقيم،وتكون معقدة وصريحة مثل الأطر العلمية (نيسبت وآخرون ٢٠٠١).

وأشار جلين وجلين (١٩٨١) إلى أن الثقافات الفردية تكون بشكل عام أكثر جاذبية من الثقافات الجماعية. وفى الثقافات الفردية، تحظى العلاقات المبنية على السبب والنتيجة وأساليب التفكير اليهودية - المسيحية بالأهمية، فى حين نجد فى الثقافات الجماعية أن الناس يركزون على الأساليب الربطية فى التفكير؛ مما يؤدى فى بعض الأحيان إلى ربط بين أحداث ليست بالضرورة ذات علاقة منطقية، إضافة إلى ذلك فمن الواضح أن محتويات الاتصال أكثر أهمية فى الثقافات الجماعية.

إن الاكتشافات العلمية التى تنطوى على تفكير منطقى ومنهجى توجد عادة فى سياقات غربية تجريدية أكثر منها ربطية (مثل الولايات المتحدة مقابل المكسيك). ونجد الأسلوب الربطى فى التفكير أكثر شيوعًا فى الثقافات الآسيوية والأمريكية اللاتينية (غلين وغلين ١٩٨١). ويلاحظ فى الثقافات الجماعية ميلها لاستيعاب المعلومات المفهومة ضمنًا ونشرها (هول وهول ١٩٩٠، روش ١٩٨٧). وعندما يدرس بعد الأفقية-الرأسية مقترنًا بالجماعية - الفردية، يبدو أن الفرديين الرأسيين أكثر قابلية للتركيز على نقل المعرفة الواضحة والمستقلة نسبيًا عن سياق المنظمة.

المقترح الرابع:

من المحتمل أن يكون نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) عبر الحدود من منظمات فى ثقافات فردية رأسية إلى منظمات فى ثقافات فردية رأسية أكثر فعالية. ومن المحتمل أن يكون مثل هذا النقل من منظمات فى ثقافات فردية رأسية إلى منظمات فى ثقافات جماعية أفقية فى أدنى درجات الفعالية. ومما يسهل عملية النقل عبر الحدود كون نوع المعرفة التى يجرى تبادلها واضحًا ومستقلاً، مقارنة بالضمنية والارتباط بنظام معين.

نقل المعرفة من ثقافة فردية - أفقية:

الفرديون الأفقيون ماهرون فى التعبير الجيد عن المعرفة الواضحة والمستقلة عن أى سياق وفى استيعابها، وهم أكثر ما يكونون ذوى فعالية فى نقل المعرفة إلى ثقافات فردية أفقية أخرى. ومثل هذا النمط يوجد فى أستراليا والدانمارك والسويد (ترياندیز ١٩٩٨).

إن الفرديين الأفقيين يعتمدون على أنفسهم، وعلى العكس من الفرديين الرأسيين، فهم لا يحبون الأشخاص الذين يبرزون(ترياندیز ١٩٩٨)، ويكونون أكثر ارتياحًا فى نقل المعرفة التى من الواضح أنه يمكن التعبير عنها بصورة جيدة (أى الواضحة) وتنظيمها والتى هى منطقية، ومن الأرجح أن يولوا انتباهًا أكثر للطبيعة التجريدية للمعرفة ويتجاهلوا المعلومات التى تتعلق بالتسلسل الهرمى؛ نظرًا إلى كونهم أقل اهتمامًا بتمييز التسلسلات الهرمية أو المنزلة أو الوظيفة أو أى صفات مشابهة. والفرديون الأفقيون أكثر ارتياحًا فى نقل وتلقى المعرفة التى بالإضافة إلى كونها منطقية وتجريدية تساعد أيضًا على الإبقاء على "تطابق" الذات مع الآخرين.

المقترح الخامس:

من المرجح أن يكون نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) الخاصة بالمنظمات عبر الحدود من منظمات فى ثقافات فردية أفقية إلى منظمات فى ثقافات فردية أفقية أكثر فعالية. ومن المحتمل أن يكون النقل من منظمات فى ثقافات فردية أفقية إلى منظمات فى ثقافات جماعية رأسية قليل الفاعلية إلى أقصى حد. ويتم تسهيل عملية النقل عبر الحدود عندما يكون نوع المعرفة التى يجرى نقلها واضحاً ومستقلاً، مقارنة بالمعرفة الضمنية والمتعلقة بنظام معين.

نقل المعرفة من ثقافة جماعية رأسية:

من المرجح أن يكون الناس فى الثقافات الجماعية الرأسية أكثر فعالية فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات إلى منظمات فى مجتمعات جماعية رأسية أخرى. ويكونون أكثر حساسية للمعلومات والأدلة الآتية من السلطات وأكثر حساسية للمعرفة التى تشتمل على معلومات حول التسلسل الهرمى.

وفى نقل المعرفة إلى منظمات موجودة فى ثقافات جماعية رأسية، كالبرازيل والصين ومصر والهند ونيجيريا والفلبين وفنزويلا مثلاً، فإن الشركات تواجه صعوبات جمة بسبب حقيقة أنه بينما يسهل سياق الجماعية الواسع النقل، فقد تعوق الاختلافات العائدة إلى الأفقية مقابل الرأسية مثل هذا النقل. إن المعايير الخصوصية والممارسات الأبوية والنزعة العائلية والممارسات الأخرى المبنية على محاباة الأقارب والتى نجدها فى بعض الدول النامية (بشكل واسع فى التوجه الجماعى الرأسى) فى السياق الأفريقى والآسيوى والأمريكى اللاتينى (كيغوندو وجورغينسين وحفصى ١٩٨٣) تجعل من الصعب نقل المعرفة إلى أنماط ثقافية أخرى.

المقترح السادس:

من المرجح أن يكون نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) الخاصة بالمنظمات عبر الحدود من منظمات فى ثقافات جماعية رأسية إلى منظمات فى ثقافات جماعية رأسية بالغ الفعالية. ومن المحتمل أن يكون مثل هذا النقل من منظمات فى ثقافات جماعية - رأسية إلى منظمات فى ثقافات فردية أفقية تكون أقل ما يمكن فعالية. ويتم تسهيل عملية النقل عبر الحدود عندما يكون نوع المعرفة الذى تم نقله ضمنيًا ومرتبطًا بنظام معين، مقارنة بالواضحة والمستقلة.

نقل المعرفة من ثقافة جماعية أفقية:

يركز الناس فى الثقافات الجماعية الأفقية (مثل اليابان) على أهداف المجموعات الداخلية ومعاييرها وعلاقاتها. وتوجد فى مثل هذه الثقافات درجة عالية من الاعتماد المتبادل فى تطوير الذات. ويركز الناس على أسلوب الأخذ والعطاء، ويفكرون بشكل فيه مقدار أكثر إلى درجة كبيرة من الاعتماد المتبادل، ويستكشفون الأفكار وهم يشددون على صنع القرار الإجماعى. ومثل هذا الأسلوب فى صنع القرار الإجماعى الذى ييسره من تماثل ذات الشخص مع الآخرين هو خاصية قوية فى هذا النمط الثقافى.

يقترح نوناكا (١٩٩٤) أن عملية بناء الثقة بين الأعضاء تزيد من خلق مناظير ضمنية يأتى بها الأعضاء بوصفها معرفة ضمنية. ويتم بعدئذ صياغة جهات النظر الضمنية المشتركة هذه فى مفاهيم من خلال التبادل المستمر بين الأعضاء. ويدخل الناس فى الثقافات الجماعية الأفقية فى عمليات نقل المعرفة فى الأوضاع التى تؤدى إلى تطور مشترك لنماذج ذهنية مشتركة. وهم يحسنون أكثر نقل المعرفة الضمنية إلى السياقات الجماعية الأخرى؛ لأنهم يميلون لأن يكونوا متشابهين نسبيًا فى مقدار الاعتماد المتبادل للأنفس، كما أنهم يعززون النماذج الذهنية المشتركة ويؤكدون عليها.

وفى هذه الثقافات يشعر الناس بالارتياح تجاه أيدلوجية المساواة بين مختلف أجزاء المجتمع. ويبدو أنه ليس من السهل على الناس فى الثقافات الجماعية الأفقية أن يتشربوا المعرفة التى قد تخلق حالة من التنافر فى تأويل "الذات" بوصفها تتبادل الاعتماد مع الآخرين. ولأن المجتمعات الأفقية تركز على الإحساس بالتوحد والتلاحم الاجتماعى مع أعضاء المجموعة الداخلية؛ فإن المعرفة التى تبقى على الانسجام الاجتماعى ستستخدم بأكبر قدر من الفعالية.

والناس فى المنظمات التى تقع فى ثقافات جماعية أفقية أفضل فى استيعاب المعرفة الضمنية والمرتبطة بنظام معين ونقلها. ويثمن الجماعيون الأفقيون

المعرفة الضمنية ذات الجذور التاريخية والسياقية. ويقدر أعضاء المنظمات فى مثل هذه الثقافات المعرفة المرتبطة بنظام معين فيما يتعلق بإمكانية تطبيقها الفورى وكذلك على المدى الطويل. تأمل تحالفات المشاركة فى التقنية بين المنافسين الأوروبيين واليابانيين. حيث تطلب المنشآت اليابانية بشكل عام مزيدًا من المعلومات عن بنية السوق الأوروبية تشمل تحليلات مفصلة للمتنافسين والعملاء (أى المعرفة ذات الطبيعة الأكثر ارتباطاً بنظام معين). لكن نظراءهم الأوروبيين يركزون على تعلم تقنيات جديدة من خلال الاتفاقيات الرسمية والتراخيص. (أى المعرفة المستقلة عن السياق). ونتيجة لذلك، فبينما يتعلم الأوروبيون أمرًا واحدًا فى كل مرة، يكتسب اليابانيون فهمًا أكثر شمولية بالأسواق الأوروبية؛ مما يعزز فعاليتهم العالمية (هاميل ودوز وبراهالال ١٩٨٩).

إن بنية الأهداف فى الثقافات الجماعية الأفقية تعتمد بشكل متبادل على أعضاء المجموعة الداخلية، والمعرفة التى يتم استحداثها فى مثل هذه السياقات يكون تقاسمها أكثر سهولة بين الأعضاء فى داخل النظام (مثل الابتكارات التى تتصل بالزراعة والرى فى المزارع الجماعية). وهذه المعرفة تميل لتكون أكثر ضمنية وارتباطاً بنظام معين. وهكذا فإن الناس فى الثقافات الجماعية - الأفقية يجدون أن من السهل نقل المعرفة إلى أعضاء المنظمات الجماعية الأفقية الأخرى، إلا أنهم يجدون صعوبة كبرى فى نقل المعرفة إلى جماعيين رأسيين، وتزداد الصعوبة فى نقل المعرفة إلى أنواع المنظمات الفردية الرأسية أو الفردية الأفقية.

وربما يكون نقل المعرفة الضمنية من منظمة جماعية إلى أخرى أكثر سهولة؛ لأن الجماعيين يرتبطون بالعديد من الرسائل الضمنية، كما أنهم أيضاً معتادون التعامل مع المعلومات التى ربما لا تكون واضحة جدًا. واستيعاب المعرفة الضمنية سهل بالنسبة للجماعيين؛ لأنهم مكيفون على التفكير على أساس أكثر ترابطًا بالعلاقات. ونجد أمثلة النقل الناجح للمعرفة أكثر بين الشركات اليابانية التى تقوم بنقل المعرفة إلى منظمات فى جنوب آسيا، كالهند وكوريا الشمالية. ونقل المعرفة من الشركات اليابانية الناجحة التى تصنع المعرفة مثل هوندا

وكانون وماتسوشيتا وكاو وشارب إلى منظمات أمريكية أقل فعالية على نحو لافت للنظر (نوناكا وتاكيوشي ١٩٩٥). وتميل هذه الأمثلة إلى إضفاء المصداقية لفرضيتنا بأن الاشتراك فى الصفات الثقافية، وخاصة على بعد الفردية-الجماعية، يسهل نقل المعرفة.

المقترح السابع:

من المرجح أن يكون نقل المعرفة (الإنسانية أو الاجتماعية أو المنظمة) الخاصة بالمنظمات عبر الحدود من منظمات فى ثقافات جماعية أفقية إلى منظمات فى ثقافات جماعية أفقية بالغ الفعالية. ومن المرجح أن يكون مثل هذا النقل من منظمات فى ثقافات جماعية أفقية إلى منظمات فى ثقافات فردية رأسية فى أدنى درجات الفاعلية. يتم تسهيل عملية النقل عبر الحدود عندما يكون نوع المعرفة الذى تم نقله ضمنيًا ومرتبطًا بنظام معين، مقارنة بالمعرفة الواضحة والمستقلة.

وفى الخلاصة نقترح أن المقترحات الأربعة أعلاه (٤ و ٥ و ٦ و ٧) والتى تقدم لنا عدسة نظرية واضحة نستطيع استخدامها لتساعدنا فى وضع قاعدة لتنظيم تحليلاتنا ذات العلاقة بالنقل عبر الحدود للمعرفة الخاصة بالمنظمات الذى يتعلق بأنماط ثقافية متشابهة (أى فردية رأسية إلى فردية رأسية) وأنماط ثقافية متباينة (أى فردية رأسية إلى جماعية أفقية). ونحن الآن فى وضع يسمح لنا بدراسة التأثير التعديلى للأسلوب المعرفى - وهو مفهوم على مستوى الفرد.

التأثير التعديلى للأسلوب المعرفى:

فى حين أن الاختلافات بين الأنماط الثقافية التى توجد فيها المنظمات المتعاملة شديدة الأهمية، يجب ألا ننسى أن الأفراد هم المسؤولون عن نقل المعرفة واستيعابها. وهؤلاء الأفراد يساعدون أيضًا فى تحديد السهولة

أو الصعوبة النسبية لاستيعاب المعرفة التى تكون صعبة، ولذلك لا يمكن نقلها بشكل سهل. وفى تطوير نموذجنا، ركزنا على ثلاثة عناصر للأسلوب المعرفى نعتبرها الأكثر أهمية عندما يقوم الأفراد بنقل المعرفة عبر الحدود.

يوضح الشكل (١) التأثيرات التعديلية لهذه العناصر الثلاثة للأسلوب المعرفى (أى القدرة على تحمل الغموض، ومهارات العلامات المميزة، وأساليب التفكير الكلية مقابل التحليلية) فى التأثير على عملية نقل المعرفة عبر الحدود. ويتطلب نقل المعرفة الضمنية واستيعابها قدرة أعلى على تحمل الغموض السببى (زولانسكى ١٩٩٦) فى كل من سياقى نقل المعرفة وتلقيها. والقدرة على تحمل الغموض سمة نفسية مهمة اكتشف الباحثون أنها مفيدة فى تفسير مجموعة منوعة من عمليات سلوك المنظمات (لورد وماير ١٩٩١، ويس وادلر ١٩٨٤). والأفراد الذى يتمتعون بقدرة عالية على تحمل الغموض أكثر قدرة على نقل المعرفة الضمنية والمعقدة والمرتبطة بنظام معين وتلقيها مقارنة بمن تكون قدرة تحملهم للغموض متدنية نسبيًا. وفى رأينا فإنه من المرجح أن الفرديين الأفقيين يكونوا أكثر من يمتلك قدرة تحمل عالية على الغموض، وبالتالى يكون أفضل قدرة على استيعاب المعرفة التى تكون معقدة وربما صعبة فى طبيعتها.

ويتعلق العامل الثانى بمهارات العلامات المميزة (ليونارد ١٩٩٥). وتعتبر مهارات العلامات المميزة مشابهة لأطباق الأكل المتميزة فى المطاعم. حيث يقوم الأفراد بتطوير مهارات وإتقانات خاصة بهم، ويصبحون مرتبطين عاطفياً بمجموعة معينة من أساليب حل المشكلات والبحث عن المعلومات، يكونون من خلالها هويتهم المهنية الخاصة بهم فى سياق المنظمة. وأشارت ليونارد (١٩٩٥) التى قامت بتطوير مفهوم مهارات العلامات المميزة، بأنها نتيجة لثلاثة عوامل متفاعلة: النوع المفضل من المهمات لدى الأفراد (المهام التى من المرجح أنهم سيختارونها)، ومدخلهم المعرفى المفضل لحل المشكلات كما تتطلبها المهمة (كيفية تأطيرهم للمشكلة)، والتقنية المفضلة لديهم (الأدوات والطرق والمنهجيات التى يستخدمونها) لأداء المهمة. ويقوم الاختصاصيون من وجهة نظرها باستخدام

واسع لمهارات العلامات المميزة، ومهارات العلامات المميزة هذه جوهرية بمعنى أنها تكون "مرتبطة عاطفيًا بغرور الأفراد وهوياتهم" (ليونارد ١٩٩٥: ٦٣). والاختلافات البارزة فى مهارات العلامات المميزة للمشاركين الرئيسيين فى عملية نقل المعرفة ستعوق من تدفق نقل المعرفة عبر الحدود وفعاليته. وفى رأينا أن من المرجح أن مهارات العلامات المميزة سمات خاصة بالفرديين الرأسيين؛ لأن هؤلاء يعطون أهمية لتمييز أنفسهم عن الآخرين.

والعنصر الثالث للأسلوب المعرفى الوثيق الصلة بنموذجنا هو أشكال التفكير الكلية مقابل التحليلية. وقد لاحظ علماء الأجناس والفلاسفة ومؤرخو العلوم أن هناك نزعة سائدة فى الغرب نحو وضع سببية السلوك لدى الفرد. وفى الشرق، وخاصة فى شرق آسيا، فإن النزعة السائدة هى وضع السببية فى السياق الكامل للسلوك الذى يمكن أن يطلق عليه اسم "الوضعية" أو "السياقية" (هيرشفيلد ١٩٩٥، هسو ١٩٨١، لويد ١٩٩٠، ماركوس وكيتاياما ١٩٩١، ناغشيما ١٩٧٣، ناكامورا ١٩٨٥، نسبيت وآخرون ٢٠٠١، تريانديز ١٩٩٥). والتفكير الكلى مقابل التحليلى يهتم بالنزعة إلى تحليل النطاق الكلى للمعلومات مقابل الميل نحو تحليل كل معلومة، حيث تؤخذ واحدة بعد واحدة، لتحديد إسهامها الفريد فى المعرفة. وهؤلاء الذين يستخدمون منظوراً تحليلياً يحتفظون بالمعلومات لاستيعابها بعد تمعن كبير لها، فى حين يقوم أولئك الذين يستخدمون منظوراً كلياً باستيعاب المعلومات بسرعة كجزء من كل واسع بمعنى ترابطى (شوى ونسبيت ونورنزايان ١٩٩١، نسبيت ونورنزايان ٢٠٠١، نسبيت وآخرون ٢٠٠١، نورنزايان وشوى ونسبيت ١٩٩٩).

ومن المرجح أن تؤدى الاختلافات المهمة فى الأسلوب المعرفى بين أعضاء المنظمات المتعاملة فى سياقات ثقافية مختلفة إلى تفاقم الصعوبات فى تدفق نقل المعرفة عبر الحدود وفعاليته. وفى رأينا، من المرجح أن تشجع ثقافات الشرق، والتى تتصف بالجماعية الرأسية، وجهات النظر الكلية. وعلى النقيض

من ذلك، من المرجح أن تشجع المملكة المتحدة وكندا وأستراليا، التى تتصف بالفردية الرأسية والأفقية التفكير التحليلى بدرجة أكبر.

المقترح الثامن:

تعدل القدرة على تحمل الغموض ومهارات العلامات المميزة وأساليب التفكير الكلية مقابل التحليلية فعالية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، بغض النظر عن النماذج الثقافية ذات العلاقة.

وعلى وجه الخصوص، فإن تنبؤاتنا هى كالآتى:

المقترح الثامن - أ:

القدرة الأعلى على تحمل الغموض (عدم الوضوح) فى المنظمة المتلقية تسهل عملية نقل المعرفة عبر الحدود واستيعابها.

المقترح الثامن - ب:

المستويات الأعلى من مهارات العلامات المميزة لدى الأفراد فى المنظمات المرسلة والمتلقية تسهل نقل المعرفة عبر الحدود واستيعابها.

وهاتان المهارتان ربما تكونان أكثر أهمية عندما تكون المعرفة التى يجرى نقلها معقدة، وضمنية ومرتبطة بنظام معين، أى ذات طبيعة صعبة، مقابل البسيطة والواضحة والمستقلة.

المقترح الثامن - ج:

المستويات الأعلى من التفكير التحليلى فى المنظمات المرسلة وكذلك فى المتلقية تسهل نقل المعرفة المعقدة والواضحة والمرتبطة بنظام معين واستيعابها.

المقترح الثامن – د :

المستويات الأعلى من التفكير الكلى فى المنظمات المرسلة وكذلك فى المتلقية تسهل نقل أنواع المعرفة الضمنية والمعقدة والمرتبطة بنظام معين واستيعابها .

إن المعرفة فى المنظمة المرسلة وكذلك فى المتلقية موزعة على نطاق واسع وتتخذ العديد من الأشكال، إلا أن جودتها تتكشف فى نطاق القدرات التى تمتلكها كل من المنظمتين كنتيجة لهذه المعرفة (تشو ١٩٩٨). فى حين أن معظم المعرفة الخاصة بمنظمة ما تكون متأصلة فى معرفة وخبرة أعضائها، وتقدم المنظمة سياقاً مادياً واجتماعياً وثقافياً بحيث يمكن لممارسة هذه المعرفة ونموهما أن يدوما لتعزيز الفعالية التنظيمية (دى لونغ وفاهى ٢٠٠٠).

والمعرفة الخاصة بالمنظمة هى أيضًا محصلة للعلاقات الإستراتيجية التى رعتها المنظمة بمرور الزمن مع عملائها ومورديها وشركائها (برانين وسالك ١٩٩٩، ليونارد ١٩٩٥). ولأن المعرفة فى المنظمات تكون شخصية إلى حد كبير وموزعة بشكل واسع، فإن المنظمات تصمم هياكل فنية واجتماعية ملائمة لتعزيز المشاركة الفاعلة فى كل أنواع المعرفة (بان وسكاربرو ١٩٩٩). ومثل هذه الإستراتيجيات التصميمية يمكن تسهيلها إلى مدى أكبر إذا ما امتلك الأفراد الرئيسيون المسؤولون عن استيعاب المعرفة وتوزيعها التنوع المعرفى الضرورى فيما يتعلق بالقدرة على تحمل الغموض، ومهارات العلامات المميزة، وأساليب التفكير الكلية مقابل التحليلية.

مناقشة:

بدأنا بمنظور أن نقل المعرفة عبر الحدود يعتبر جوهريًا بالنسبة لتنافس المنظمات العالمية والمتعددة الجنسية. وتنجح المنظمات فى عمليات نقل المعرفة بالدخول فى مشاريع تجارية مشتركة وفى تحالفات إستراتيجية ومن خلال خلق

أنواع مختلفة من الأعمال الروتينية داخل المنظمة تخص خلق ونشر ونقل المعرفة عبر وحداتها المختلفة. ومن الواضح أن هذه العمليات مهمة، لكن دور الأنماط الثقافية المتميزة التى قد تتصف بها المنظمات المتعاملة مهم أيضًا.

فى هذا البحث اخترنا أن نركز ونوضح التعقيدات التى من المحتمل أن تنشأ عند نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. وعلى الرغم من إجراء بحوث كثيرة على الجماعية - الفردية كبعد مهم للتباين الثقافى، لم يبحث أى شخص بشكل منهجى أهميته النظرية فى سياق نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. ومن خلال دمج الأفقية الرأسية، نأمل أن نلقى المزيد من الضوء على هذا النوع من المسائل المهمة. وفى نموذجنا نصور بدقة طبيعة الأنماط الثقافية المتعاملة فى تعديل نقل المعرفة. وعلاوة على ذلك فمن خلال توسيع عملياتنا التحليلية إلى دور الأساليب المعرفية، قمنا أيضًا بإدخال دور الاختلافات الفردية وهى تؤثر على عمليات من هذا النوع.

ولقد قمنا بتطوير مقترحاتنا لإيضاح الطبيعة المعقدة للتعاملات عبر الثقافات. وفى حين أن نقل المعرفة بين منظمتين متميزتين (أى ليستا جزءًا من شبكة عالمية) هو دالة على نوع المعرفة التى يجرى نقلها، فإن الاختلافات فى الأنماط الثقافية (كما تتصف بالجماعية - الفردية والأفقية - الرأسية) والأسلوب المعرفى تعدل فعالية عمليات النقل هذه.

وتوفر لنا الأنواع الأربعة للأنماط الثقافية بعض الإرشاد عن الطريقة التى من المرجح أن تنقل بها المنظمات التى تقع فى مجتمعات مختلفة المعرفة الخاصة بالمنظمات وتستوعبها. وقدرة المنظمة على البحث عن المعرفة ترتبط إلى حد بعيد بآليتها الخاصة بالمراقبة والبحث وتطبيق المعرفة الجديدة على قاعدتها المعرفية الموجودة لديها. ومثل هذه القدرات الاستيعابية (كوهين وليفنثال ١٩٩٠) يتم تحديدها بشكل واسع بواسطة القيود الثقافية (كيديا وبهجت ١٩٨٨). ويتم تسهيل استيعاب المعرفة عندما يهتم الأفراد المسؤولون عن إدارة المعرفة

بإستراتيجيات تحويل المعرفة إلى فعل ويستوعبونها ويطورونها. ولقد حاولنا برهنة أنه إذا كانت محتويات المعرفة تحتوى على عناصر منسجمة مع النمط الثقافى السائد فيما يتعلق ببعدى الجماعية - الفردية والأفقية - الرأسية فى المنظمات الناقلة، فإن التعامل معها واستيعابها سيتمان بسهولة نسبية. وتحويل مثل هذه المعرفة إلى فعل يصبح سهلاً نسبيًا، خاصةً إذا كان مثل هذا الاستيعاب قد نتج عنه تطبيق ناجح فى السابق.

وفى حين أن نوعية المعرفة وأبعادها ذات صلة وثيقة بشكل واضح بعمليات النقل عبر الحدود، فإن الانسجام النسبى للأنماط الثقافية التى تدخل فى عملية النقل تعتبر مهمة بشكل متساو. وتتطلب القدرة لاستيعاب المعرفة من مصادر خارجية مرونة فى التكيف مع المعرفة التى تكونت فى سياقات ثقافية مختلفة. ويعلق نوناكا وتاكيوشى أن "التجانس العرقى والثقافى الذى سهل تقاسم المعرفة الغنية والضمنية بين اليابانيين لديه احتمال فى أن يصبح نقطة سلبية فى المنافسة فى الاقتصاد العالمى ذى التنوع العرقى والثقافى" (١٩٩٥: ١٩٧).

ويتمتع مدخلنا بنقاط قوة عديدة. فهو من المحاولات الأولى لتقديم بعض الإرشاد النظرى فى رسم دور الاختلافات الثقافية لنقل المعرفة عبر الحدود بشكل تكاملى. وفى تبنينا للتصنيف الذى وضعه دى لونغ وفاهى (٢٠٠٠) وفى تصويرنا لتدفق مثل هذه المعرفة وعلى أساس الأبعاد الثلاثة عبر الأنماط الثقافية المتميزة، بدأنا التركيز على تعقيدات عمليات النقل هذه. وإضافة إلى ذلك، فمن خلال تلميحنا إلى التفاعلات بين الأساليب المعرفية للأفراد المشتركين فى نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، بدأنا فتح طريق آخر للتطوير النظرى.

وأحد القيود هو أنه فى حين أن نموذجنا (الشكل ١) يصور دور أحد أبعاد الثقافة فى تحديد فعالية نقل المعرفة، فإن هناك أبعادًا أخرى للثقافة وثيقة الصلة يجب مراعاتها فى عمليات النقل عبر الحدود: التحديد مقابل العالمية

(بارسون وشيليز ١٩٥١)، والتجريدى مقابل الربطى (غلين وغلين ١٩٨١)، واجتناب عدم التأكد، والذكورة مقابل الأنوثة، وبعد القوة (هوفستيد ١٩٨٠، ١٩٩١، ٢٠٠١)، والشد مقابل الإرخاء (تريانديز ١٩٨٩، ويتكين وبيرى ١٩٧٥). قام ليتل وبريت وبارسنيس وتنسلى وجانسينز (١٩٩٥) بإعداد قائمة لعدد من مثل هذه الاختلافات فى استعراضهم للدراسات عبر الثقافية ، والعديد من مثل هذه الأبعاد يمكن أن تستخدم للبحث المستقبلى. لكن تحليلنا للعقود الأربعة السابقة للأدبيات الثقافية والاختلافات الثقافية يظهر أن الجماعية - الفردية هى "البنية العميقة" للاختلافات الثقافية بين المجتمعات (غرينفيلد ١٩٩٩، هوفستيد ٢٠٠١، تريانديز ١٩٩٥، ١٩٩٨).

ومن القيود الأخرى الافتقار إلى تطوير التفاعلات المحتملة بين الأنماط الثقافية الأربعة والأساليب المعرفية الثلاثة. ويمكن تصور أن أنماط ثقافية معينة مثل النوع الفردى الرأسى قد تشجع مستويات عالية من التفكير التحليلى، فى حين قد تشجع أنماط أخرى مثل النوع الجماعى الأفقى على قدرة أعلى على تحمل الغموض. وبينما ألمحنا إلى مثل هذه التفاعلات، فإنه ليس من ضمن نطاق هذا المقال تناول هذا الموضوع بشكل تفصيلى أكثر. فقد انصب اهتمامنا بشكل رئيسى على أساليب المعرفة وعمليات نقلها الفعالة عبر كل من الأنماط الثقافية المتماثلة والمتباينة.

وقد يكمن قيد ثالث فى كوننا لم نركز على دور الاختلافات الثقافية فى تكوين المعرفة. ويقدم نوناكا وتاكيوشى (١٩٩٥)، وتشو (١٩٩٨)، ودافنبورت وبروساك (١٩٩٨) بعض الأمثلة المثيرة للاهتمام عن الاختلافات القومية فى أعمالهم الكلاسيكية عن المعرفة. وقد شعرنا أن من الأكثر أهمية تحليل تعقيدات نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، خاصة بوجود الكثير من الأنماط المعروفة لتكوين المعرفة (تشو ١٩٩٨). ومن المؤكد أن تكوين أنواع جديدة من المعرفة الخاصة بالمنظمات - ما يسميه ليونارد (١٩٩٥) "ينابيع المعرفة التى لا تنضب" - مهم جدًا فى تعزيز التنافس العالمى. وليس هناك شك فى أن مثل

هذه العمليات تتأثر بالممارسات الثقافية الفريدة الخاصة بالمجتمع وبالمنظمة. ويناقش نوناكا وتاكيوشى (١٩٩٥) التفوق النسبى للثقافات الجماعية (مثل اليابان) فى كونها قادرة على تحويل الأنواع الضمنية من المعرفة إلى أشكال واضحة، لكن كان قرارنا عدم الخوض فى طبيعة الأنماط الثقافية التى تعتبر مسؤولة بشكل انتقائى عن تكوين مثل هذه الأنوع من المعرفة.

الاستدلالات:

تتم تغطية الأهمية الإستراتيجية الطويلة الأمد للمعرفة التنظيمية فى الصحافة الشعبية (بيزنس ويك ٢٠٠، ذى ايكونوميست ٢٠٠١) وفى عدد متزايد من المؤلفات الأكاديمية. ورغم ذلك مازال على الباحثين دراسة دور الاختلافات الثقافية بشكل منهجى. وبعض استدلالات المدخل الحالى هى كالآتى:

أولاً، باقتراح أن المعرفة لها أبعاد مهمة، وأن هذه الأبعاد المختلفة قد تعوق نقل المعرفة، سلطنا الضوء على أهمية الصعوبات المرتبطة بنقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود. وقد بينا أن المعرفة الصعبة الضمنية (زولانسكى ١٩٩٦)، التى هى على درجة عليا من التعقيد والارتباط بنظام معين أكثر تعقيدًا فى نقلها، بغض النظر عن الاختلافات الثقافية. لكن أحد هذه الاستدلالات الواضحة هى أن النظر فى نوع المعرفة التى يتم نقلها أمر مهم فى السياق العلمى، قبل النظر فى فعالية النقل. وعلى الرغم من أن شركات عالمية تقوم بعمليات نقل المعرفة من الأنواع الروتينية وغير الروتينية على أساس متواصل، وبالرغم من أن بعضها يعتبر خبيراً إلى حد مقبول فى مثل عمليات النقل هذه التى تتم عبر الحدود، فإن تحليلنا ينطوى بوضوح على أنه لا توجد ضمانة من أن نقل مثل هذه المعرفة عبر الثقافات يتم دون مواجهة صعوبة كبيرة.

ثانيًا، مع التسليم بأن الاختلافات فى الأنماط الثقافية تؤثر على نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود، فإن تركيزنا يجب أن يكون الآن منصبًا على

إدخال الاختلافات الثقافية بشكل منهجى فى جهود بناء النظريات. ففى حين أن العديد من أوجه الاختلاف الثقافى يلعب أدوارًا مهمة فى عمليات النقل، فإننا نسلط الضوء على الأهمية الرسمية للفردية مقابل الجماعية، خاصة الفردية والجماعية الرأسيتين والأفقيتين. هذه الأنماط الثقافية مهمة جدًا لفهم قدرة المنظمات المتعددة الجنسيات والعالمية على نقل المعرفة عبر الحدود واستيعابها بشكل فعال. ويقدم الجدول (٢) بعض النظرات الثاقبة فى ديناميكية الكيفية التى يتفاعل بها بعدا الفردية - الجماعية والرأسية - الأفقية بشكل انتقائى فى عملية نقل المعرفة الخاصة بالمنظمات عبر الحدود.

ثالثًا وأخيرًا، ينطوى نموذجنا أيضًا على أنه فى حين أن الأنماط الثقافية مهمة بشكل واضح، فإن على المرء أن ينتبه للأدوار التعديلية التى تلعبها الأساليب المعرفية للأطراف المتعاملة ذات العلاقة. فالمعالجة غير الفعالة والمتحيزة للمعلومات والمعرفة من قبل أفراد لديهم أساليب معرفية غير ملائمة قد تعوق التدفق. ويتم تعزيز فعالية عمليات نقل المعرفة بشكل كبير عندما تنسجم الاختلافات الفردية المتعلقة بالقدرة على تحمل الغموض ومهارات العلامات المميزة والأساليب المعرفية الكلية مقابل التحليلية مع متطلبات الحالة. ومن خلال دراسة مصداقية المقترحات التى تتناول مثل هذه العمليات، نتوقع أن نكتسب نظرات ثاقبة متزايدة لأهمية التفاعل بين مثل هذه المتغيرات على المستوى الفردى مع الأنماط الثقافية فى التأثير على عمليات نقل المعرفة. ونأمل أن يكون منهجنا المتكامل محفزًا على إجراء المزيد من بناء النظريات والبحث فى هذا المجال المهم من إدارة المعرفة الخاصة بالمنظمات الذى لم يلق حظه بعد من الاستكشاف بشكل كاف.

عرض نقدى لكتاب:
الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل

عرض: نهى يسرى عبدالغنى

● دورية الإدارة العامة
● المجلد الثالث والأربعون
● العدد الأول
● محرم ١٤٢٤ هـ
● مارس ٢٠٠٣ م

عرض نقدى لكتاب:
الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل

أ. نهى يسرى عبدالغنى*

الكتاب الذى نعرض له عنوانه: (الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل)، من تأليف الدكتور عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، أستاذ إدارة الأعمال، بكلية التجارة، جامعة القاهرة، والصادر فى أواخر سنة ٢٠٠٢ م، عن الدار القدسية للطباعة والنشر، بالقاهرة، والذى يقع فى ٤٦٩ صفحة من القطع الكبير.

وسوف نحاول فى هذا العرض قدر الإمكان أن نتحدث عن أهمية الإدارة الإستراتيجية، عارضين لأهداف الكتاب، ولما تحتويه فصوله، موضحين أهم القضايا والأفكار والآراء المطروحة خلاله، محاولين استخلاص الإسهامات التى قدمها الكتاب، ثم نذكر أهم المراجع التى حواها الكتاب من أجل أن يستفيد منها الباحث والقارئ، فلعلنا نوفق إلى ذلك.

أولاً - الإدارة الإستراتيجية: الماهية والأهمية:

الإدارة الإستراتيجية هى: العملية التى تقوم بمقتضاها الإدارة العليا بتحديد اتجاه المنظمة وأهدافها طويلة الأجل، هذا التحديد يكون بصياغة الإستراتيجيات اللازمة التى تساعد فى تحقيق الأهداف، وذلك فى ضوء كل من العوامل البيئية الداخلية (إمكانات المنظمة) والخارجية (الظروف البيئية المحيطة) ثم تطبيق الإستراتيجية المختارة والرقابة عليها.

*مُنظِّمة موارد بشرية وباحثة إدارية فى مجموعة شركات النزهة فرع تكنولوجيا المعلومات، القاهرة.

وانطلاقا من هذا التعريف يذهب المؤلف إلى أن الإدارة الإستراتيجية تتكون من عنصرين أساسيين هما: صياغة وبناء إستراتيجية قوية فى ضوء اتجاه محدد، ثم التطبيق الدقيق لهذه الإستراتيجية ورقابته.

ثم يذكر المؤلف تعريفًا آخر للإدارة الإستراتيجية، فيوضح أنها عبارة عن: مجموعة الأعمال والقرارات التى تؤدى إلى تطوير إستراتيجية أو إستراتيجيات فعالة، وذلك لإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة.

وعلى كل حال فيمكن لنا القول إن هناك تعريفات للإدارة الإستراتيجية تساوى عدد الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع، غير أنها جميعًا تشترك فى أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مدخل للإدارة، تقوم الإدارة العليا من خلاله بتحديد وإدارة مستقبل المنظمة من خلال تطوير إدارة إستراتيجية هذه المنظمة.

ويتضح لنا من خلال هذه التعريفات: أن الإدارة العليا هى المسئولة عن الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، واتخاذ القرارات طويلة الأجل. أما الأفراد المساهمون فى هذه العملية فأولهم المدير الإستراتيجى، وهو الشخص المسئول عن عملية الإدارة الإستراتيجية، وبعد ذلك يأتى مجلس الإدارة، والإدارة العليا، بالإضافة إلى مديرى الوظائف والأقسام الرئيسيين للمنظمة. (ص ٤٢ ـ ٤٤)

و يحدثنا المؤلف عن أهمية الإدارة الإستراتيجية، أو بمعنى آخر الفائدة التى يمكن أن تعود علينا من دراسة أو ممارسة الإدارة الإستراتيجية، فهى بوجه عام توفر الرؤية الواضحة والمحددة للمستقبل فى أى منظمة، كما أنها تعطينا المبادرة والقدرة على توليد الأفكار النابعة من رغبات وحاجات المستهلك (السوق)، كما أنها تؤدى إلى ارتفاع فى مستوى الأداء الفعال، مع العمل على التركيز بغية تحقيق النتائج المحددة سلفًا، وفى رأينا: أن التطبيق الدقيق للإستراتيجية هو أهم مسئوليات الإدارة.

ونحب أن نقول هنا إن هناك مجموعة من الأسباب يمكن أن توضح لنا أو تجيب عن سؤال هو: لم يجب أن تمارس الشركات والمنظمات الإدارة الإستراتيجية؟

يذكر لنا المؤلف مجموعة من الأسباب التى يرى بمقتضاها أنه يجب على المنظمات أن تمارس الإدارة الإستراتيجية، وإذا أردنا إيجاز هذه الأسباب لقلنا: إن هذا النوع من الإدارة يجعل المنظمات تتوقع المشكلات والفرص المستقبلية، كما أنها توفر أهدافًا واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين داخلها، وغير خفى عنا أن الناس فى أى مكان عندما يعرفون ما هو متوقع منهم، ويعرفون أيضًا إلى أين يتجهون، يكون أداؤهم أفضل فى الكمية والنوعية.

ونحن نتفق مع المؤلف فى أن هذا يؤدى إلى تقليل الصراع بين الإدارات المختلفة، فالإدارة الإستراتيجية الناجعة هى التى تحدد الطريق الذى يجب أن يسلكه العاملون من أجل أن يحققوا أهداف المنظمة، نضيف إلى ذلك توفيرها للأسس اللازمة للرقابة والمتابعة، كما أنها تضمن أن لدى الإدارة العليا أهدافًا وآراء موحدة بالنسبة للموضوعات الإستراتيجية، ونحن نرى أن ذلك من أهم الأمور التى تحققها هذه النوعية من الإدارة.

وفى رأينا أن هذا النوع من الإدارة لا يمكن أن يصل إلى الناس إلا بعد أن يكتب عنه كثيرًا، ويتم مناقشته مناقشة مضيئة، مع تعريف الجميع بأن المنظمات التى تمارس الإدارة الإستراتيجية غير المنظمات التى لا تمارسها، فالأولى تشبع حاجات العمال والمستهلكين والمساهمين أى المجتمع أجمع.

ويخلص المؤلف إلى نتيجة مهمة هى ارتباط تطبيق الإدارة الإستراتيجية بأداء المنظمة، وإذا كان هدفنا فى إدارة الأعمال هو تحسين أداء المنظمة، فإن الإدارة الإستراتيجية تسهم بشكل فعال فى تحقيق هذا الهدف.

وعليه يمكن القول إن المنظمات التى لديها نظم فعالة، وممارسة حقيقية للإدارة الإستراتيجية سوف تكون أكثر فاعلية فى إنجاز أهدافها من المنظمات التى لا تمارس هذه العملية. (ص ٣٩ - ٤٢)

ثانيًا - أهداف الكتاب وفصوله:

إذا أردنا أن نستخلص أهداف الكتاب، نجدها فيما يلى:

- إمداد القارئ بالمعرفة الإدارية التى تعكس مهام الإدارة العليا.
- محاولة تغيير اتجاهات المدير بالتركيز على الأمور الأساسية وإعطائها وقتًا واهتمامًا أكبر وعدم الانخراط فى الأمور الروتينية بالرغم من إلحاحها، وتفويضها للمستويات الأدنى.

وعلى هذا فإن الهدف الأساسى من دراسة الإدارة الإستراتيجية وفهمها هو وضع القارئ فى مكان الإدارة العليا، وهذا ما يطمح إليه المؤلف.

- يحاول الكتاب أن يدرب القارئ على مجموعة من المهارات منها: القدرة على تشخيص المشكلات، من خلال نظرة متعمقة للموقف، مع التعرف على مشكلة المنظمة مع البيئة التى تعمل فيها، وكذلك تقييم إمكاناتها الداخلية. وأيضًا القدرة على اقتراح السياسات والإستراتيجيات المناسبة للموقف الذى يواجه المنظمة، مع تقييم كل بديل منها، واختيار البديل المناسب.

ويحاول أيضًا تدريب القارئ على محاولة استقراء المستقبل من خلال الواقع، وتوجيه الأحداث لصالح المنظمة من أجل مستقبل أفضل لها، وليس مجرد تنبؤ نظرى بهذا المستقبل والاستجابة له.

ويحاول أن يدرب القارئ على الإيمان بأن المشكلات فى بلادنا ليست فى نقص الإمكانات، بل فى الأسلوب الذى تدار أو تهدر به هذه الإمكانات.

كما يحاول تدريب القارئ على إثبات الشخصية، وإثارة الاهتمام من خلال الإحساس بالمشكلات الإدارية لمجتمعه مع نشر هذا الفكر فى المجتمع.

ولنا كلمة فى هذا الصدد: إن الأهداف عندما تطرح، يجب أن يلمسها المتلقى، من خلال فهم واستيعاب المعرفة المطروحة، أضف إلى ذلك أهمية

الاقتناع بها، من هنا يستطيع أن يطبقها ويمارسها، فلا خير فى معرفة لا يقتنع بها القارئ، ولا ينفذها، فالمعرفة التى لا تطبق تعتبر معرفة ميتة ولا فائدة منها لحاملها إلا إذا تحولت إلى فعل حقيقى.

ونحن نتفق مع المؤلف فى أن التطبيق العشوائى بدون معرفة أو نظرية تنير لنا الطريق يعتبر تطبيقًا أعمى غير مجدٍ.

عرض تقريرى ونقدى لفصول الكتاب:

بعد المقدمة يأتى الفصل الأول وعنوانه: (دعوة إلى الإدارة الإستراتيجية) وفيه يحدثنا عن تطور الفكر الإستراتيجى، عبر مراحله المختلفة، ثم يتحدث عن ممارسة الإدارة الإستراتيجية حول العالم، فى الدول المتقدمة، والدول النامية، والدول الأقل نموًا، ويعرفنا بأهمية الإدارة الإستراتيجية، وكيف ترتبط المنظمات الناجحة بها، ويعرفنا أيضًا بأهمية هذه الإدارة، ومن المسئول عنها سواء مجلس الإدارة أو الإدارة العليا، من أجل الوصول إلى الإدارة الفعالة بمهاراتها الفنية، والإنسانية، والفكرية، ثم يعرج على مستويات الإدارة الإستراتيجية حيث مستوى الإستراتيجية العليا للمنظمة، وإستراتيجية النشاط، أو ما يسمى بوحدة النشاط الإستراتيجى، أو الإستراتيجيات الوظيفية، والتنسيق بين هذه المستويات، ويعرفنا بمكونات هذه الإدارة، مع جدول يوضح فيه الاختلافات الأساسية بين المستويات الإستراتيجية المختلفة.

ونحب هنا أن نشيد بالأشكال التوضيحية التى استعان بها المؤلف، خلال هذا الفصل، وفصول الكتاب بوجه عام، والتى جاءت واضحة ومبسطة، من أجل توصيل الأفكار إلى القارئ.

أما الفصل الثانى فقد جاء تحت عنوان (تحديد غرض المنظمة ورسالتها)، يبدأ المؤلف هذا الفصل بتوضيح المقصود برسالة المنظمة، أى غرضها الأساسى،

والذى يميزها عن غيرها من المنظمات التى تعمل معها فى نفس المجال، مع التأكيد على أن عملية تحديد رسالة المنظمة أولى خطوات عملية الإدارة الإستراتيجية. ثم يتكلم عن الحاجة إلى صياغة واضحة ومحددة للرسالة، وأهمية صياغة وتطوير رسالة المنظمة التى تطورت النظرة إليها، ويوضح المراحل التى تعكس تطور نظرة المنظمات للرسالة، ثم الأبعاد الخاصة بتحديدها، ومداخل وضعها، ويعرفنا برسالة المنظمة فى المستقبل، وكيف سيحدد المستهلك مستقبلاً رسالة المنظمة، وأهمية تقويم هذه الرسالة، ومصفوفة هذا التقويم ومعاييره ومقاييسه.

ونلاحظ أن المؤلف فى بداية كل فصل ينتقى مجموعة من المقالات أو الأعمدة أو الآراء التى نشرت فى بعض الصحف العربية والمصرية، ولها علاقة بموضوع الإدارة، وهذا جهد طيب، إلا أن بعض مختاراته تفتقد العلاقة بموضوع الإدارة الإستراتيجية بوجه عام، كما نلاحظ أنه لا ينوع فى هذه الاختيارات، ولو حدث هذا التنويع، مع متانة الربط، لاستفاد القارئ الكثير .

وفى الفصل الثالث الذى جاء عنوانه (تحديد الأهداف الإستراتيجية) يتكلم الكاتب عن ماهية الأهداف، التى هى النهايات التى تجاهد المنظمة من خلال وجودها وعملياتها من أجل أن تحققها، وأهمية هذه الأهداف، وواقعيتها، وأهمية تغلغلها فى كل أرجاء المنظمة، ومعاييرها، وكيف تتم عملية صياغتها؟، ويوضح لنا بجدول مفيد قيم المدير، وانعكاس هذه القيم على اختيار الأهداف، ويذكر لنا المراحل المتعددة لتطوير وصياغة الأهداف فى المنظمات.

وهذه الجزئية الأخيرة كان من الأفضل أن تأتى بعد حديث المؤلف عن ماهية الأهداف، حيث إنها تعد جزئية تاريخية إلى حد ما.

وبعد ذلك يتكلم المؤلف عن أهداف المنظمة والاستمرارية، والأهداف المنظورة، والقابلة للتحقيق، والمباشرة أو الحالية، وأهمية ربط أهداف المنظمة بالتنمية، ولن يتأتى ذلك إلا بمراعاة العملية الديناميكية لإنجاز تلك الأهداف.

ويختم المؤلف هذا الفصل بحديث موجز عن صياغة وتصميم الإستراتيجية الإدارية، وأهمية ذلك، ومراحله من خلال بعض المواقف.

أما الفصل الرابع (تحليل وتشخيص البيئة الخارجية) فيتكلم المؤلف فيه عن البيئة العامة المحيطة بالمنظمة، والعوامل الخارجية التى تؤثر على إستراتيجيتها مثل: الاعتبارات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية.

يحاول المؤلف تحليل عملية الصناعة أو البيئة التشغيلية التى تعمل فيها المنظمة، والعوامل الأساسية التى تشكل المنافسة داخل الصناعة مثل دخول منافسين جدد، واقتصاديات الحجم الكبير، وتمييز المنتج، والمتطلبات المالية، والتكاليف المنخفضة بصرف النظر عن حجم الإنتاج، وسهولة الوصول إلى منافذ التوزيع، والسياسة الحكومية، والقوة التفاوضية للمشترين والموردين، والمنتجات البديلة إلى آخره.

ويتكلم المؤلف عن الموقف التنافسى التفصيلى للمنظمة، وعن المستهلك لخدمات ومنتجات المنظمة، وعن القوة البشرية ودورها، والتنبؤ بالمتغيرات البيئية المؤثرة على مستقبل المنظمة، وأهمية مصادر المعلومات الأساسية، وتقييم أساليب التنبؤ، ودمج نتائج التنبؤ فى عمليات الإدارة الإستراتيجية.

ويحمد للمؤلف الأمثلة العديدة التى ذكرها خلال حديثه عن جزئيات هذا الفصل وغيره من فصول الكتاب.

أما الفصل الخامس فكان عنوانه: (تحليل وتشخيص إمكانيات المنظمة الداخلية) وفيه يوضح الكاتب العوامل الإستراتيجية الداخلية انطلاقًا من المدخل الوظيفى فى التحليل، موضحًا أوجه القوة وأوجه الضعف المختلفة من خلال العناصر الفرعية مثل التسويق والتمويل والمحاسبة والإنتاج والعمليات والأفراد وتنظيم الإدارة العليا، ثم يقيم العوامل الداخلية الإستراتيجية بالمقارنة مع إمكانات وأداء المنظمة فى الماضى، وبالمقارنة بعوامل النجاح طبقًا لمرحلة التطور

التى يمر بها المنتج/السوق، وعبر جدول مفيد يذكر عوامل النجاح الأساسية أثناء المراحل المختلفة لدورة حياة السلع، وأخيرًا بالمقارنة مع المنافسين، ذاكرًا عوامل النجاح فى الصناعة بوجه عام.

ونأتى إلى الفصل السادس وعنوانه: (التحليل الإستراتيجى والاختيار) ويدور هذا الفصل حول الموضوعات الرئيسة التالية: الإستراتيجيات المتاحة على مستوى الشركة ككل: إستراتيجية التركيز على النشاط الحالى، إستراتيجية تطوير السوق، إستراتيجية تطوير المنتج، إستراتيجية التطوير والابتكار إستراتيجية التكامل الأفقى، إستراتيجية التكامل الرأسى، إستراتيجية المشروعات المشتركة، التنويع المرتبط بنشاط الشركة الحالى، التنويع غير المرتبط بالنشاط الحالى للشركة، إستراتيجية تخفيض الإنفاق/تغيير الأوضاع، إستراتيجية بيع النشاط أو الجزء الأكبر منه، إستراتيجية التصفية.

وبعد ذلك يتكلم عن الإستراتيجيات على مستوى النشاط، والإستراتيجية وعلاقتها بوضع المنظمة التنافسى، والإستراتيجيات التى يجب تجنبها، ثم يذكر مجموعة من النماذج والأساليب فى اختيار الإستراتيجية، ويتحدث عن العوامل النفسية التى تؤثر على الاختيار.

وهذا الفصل كثير العناصر، وفى رأينا أنه من الممكن ضم بعض العناصر، واختصار البعض الآخر، حتى يتمكن القارئ من استيعاب هذا الفصل الذى يبلغ ٦٦ صفحة من الكتاب، وكان من الممكن أن يقسم إلى فصلين، وغنى عن البيان أن عملية مراعاة التوازن بين فصول أى مؤلف علمى ضرورية ومطلوبة.

أما الفصل السابع فهو تحت عنوان (تطبيق الإستراتيجية) وفيه يتحدث المؤلف عن عملية تطبيق الإستراتيجية والتغيير: حتمية تغيير الوضع الحالى، إجراء التغيير، تثبيت التغيير، ثم مكونات عملية تطبيق الإستراتيجية من خلال المهام الإدارية المطلوبة، والتكيف مع المناخ الذى يتم فيه التطبيق، المداخل المتاحة أمام القيادة لإنجاح عملية التطبيق، التنسيق بين عمليات المنظمة ومتطلبات الإستراتيجية.

وخلال ذلك يأتى الحديث عن اختيار القيادة المناسبة للإستراتيجية الجديدة، وتحويل وترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف سنوية، ومواصفات الأهداف قصيرة الأجل، وارتباطها بالأهداف طويلة الأجل، والتكامل والتنسيق، وخطوات إعداد مصفوفة الأهداف، ثم يطبق ذلك على بعض المسائل العملية، واضعًا بعض الجداول عن الإستراتيجيات الوظيفية فى التسويق، والإستراتيجيات الوظيفية المالية، والإستراتيجيات الوظيفية فى إدارة الإنتاج والعمليات، وفى إدارة البحوث والتطوير، وفى إدارة الموارد البشرية.

هذا، وقد ذيل الفصل بمجموعة من الجداول والرسوم التوضيحية والمقارنات المفيدة.

أما الفصل الثامن فعنوانه (الرقابة على الإستراتيجية) ويتناول نظم الرقابة الإستراتيجية، ونظم الرقابة التشغيلية، ونظم المكافأة والتحفيز والمرتبطة بالإستراتيجية، و تحسين وتطوير أداء المنظمة وكيفية ذلك.

ومن خلال هذه الجزئيات يتحدث عن الخصائص الرئيسية لنظم الرقابة الإستراتيجية، ونظم الموازنات بغرض الرقابة على تطبيق الإستراتيجية، وجودة المنتجات وكيفية قياسها، مع بعض الأمثلة للشركات الناجحة، وعوامل نجاحها فى ضوء إستراتيجيتها الجديدة ومؤشرات الأداء اللازمة لرقابة إستراتيجية المنظمة أثناء التنفيذ، وأنظمة التحفيز الإدارى قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ثم يصمم جدولاً لتقييم أداء الإدارة العليا، ويتكلم عن المراجعة الشاملة للأداء داخل المنظمة، والمفهوم اليابانى لتحسين الأداء المستمر، ومراحل مفهوم الجودة الكلية، ومكونات الجودة الكلية، والنظام المتكامل لها، مع ذكر نموذج الجودة الكلية بإحدى الشركات الأجنبية، ويوضح الإطار الخاص بنظم الجودة لإحدى شركات الكمبيوتر الأجنبية، ويشرح أركان سياسة الجودة الكلية، وأساليب تغيير مناخ المنظمة من أجل تدعيم نظم الجودة الكلية.

ويختتم المؤلف هذا الفصل بمجموعة من الأسئلة، وإن كنا نأخذ عليه أن هذه الأسئلة قد تهم الطالب الذى يدرس فى تخصص إدارة الأعمال، ولكن لا نعتقد أنها تهم القارئ العادى الذى بالطبع لا يشترى الكتاب من أجل الامتحان، أو من أجل معرفة نوع الأسئلة التى قد تأتى إليه فى الامتحان، وإنما يشتريه بغية القراءة وتوسيع المدارك، وعليه فهذه المجموعة من الأسئلة (من ص ٤٠٤ إلى ص ٤١٤) نرى أنه لا داعى لها.

الفصل التاسع والأخير تحت عنوان: (تطوير المهارات الفكرية وأسلوب الحالات العملية)، ويهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالحالات العملية، وأهدافها، والأسلوب المستخدم فى معالجة هذه الحالات، كما يتحدث عن أسلوب المراجعة الإستراتيجية: تحليل الموقف الحالى، المدير الإستراتيجى، مجلس الإدارة، الإدارة العليا، البيئة الخارجية، بيئة النشاط، البيئة الداخلية بين أوجه القوة ومصادر الضعف، الهيكل التنظيمى، ثقافة المنظمة، موارد المنظمة وإمكاناتها من: تسويق وبحوث وتطوير وإدارة العمليات والإنتاج، وإدارة الموارد البشرية، ونظم المعلومات، وتحليل العوامل الإستراتيجية، البدائل الإستراتيجية، اختيار الإستراتيجية المناسبة، تطبيق الإستراتيجية، التقييم والرقابة، أسلوب تحليل وعرض الحالات العملية، وكيفية عرض وكتابة التقرير عن الحالة.

ويختتم هذا الفصل بمجموعة من الحالات العملية لبعض مصانع المعدات بإحدى شركات السكر والتقطير، وإحدى الشركات الدولية للسيارات، وإحدى الشركات المتعددة الجنسيات لمواد البناء، وإحدى الشركات العالمية للتوزيع السينمائى.

وأخيرًا يلاحظ أن المؤلف اعتمد على ثلاثة مراجع عربية فقط لا غير، أحدهما له، فى حين اعتمد على ثلاثة وثلاثين مرجعًا أجنبيًا بالإنجليزية، أحدثها يرجع إلى سنة ١٩٨٩ م، والكتاب صدر فى سنة ٢٠٠٢م، ونعتقد أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التى صدرت فى مجال الإدارة الإستراتيجية بعد سنة ١٩٨٩ م إلى تاريخ نشر الكتاب، وكان من الممكن العودة إليها.

أهم القضايا والآراء والأفكار العلمية المطروحة فى الكتاب:

إذا قرأنا صفحات هذا الكتاب "الإدارة الإستراتيجية: بناء منظمات المستقبل"، يتبادر إلى الذهن مجموعة من الأسئلة **أولها:** ما السبب فى وجود منظمات ناجحة، وأخرى متوسطة الأداء، وثالثة فاشلة تمامًا؟ **وثانيها:** ما السبب فى وجود منظمتين متجاورتين، وقد يعملان فى نفس المجال أحدهما ناجحة والأخرى فاشلة أو متعثرة؟

إن السبب فى رأينا هو الإدارة الإستراتيجية، التى هى مدخل لبناء منظمات المستقبل، وهذا هو موضوع الكتاب الذى معنا.

وإذا كان المؤلف قد عرف بالإدارة الإستراتيجية، أو بالسياسات الإدارية، وأهميتها، وقد لخصنا ذلك فى الجزء الأول من عرضنا، فإنه يتحتم دراسة الإدارة الإستراتيجية والقراءة فيها لكل من له علاقة بعلم الإدارة، على وجه العموم، وأهل التخصص فى إدارة الأعمال على وجه الخصوص.

والكتاب يدور حول الإدارة الإستراتيجية، والتى تنطلق من ثلاثة محاور رئيسية هى: السبب فى وجود المنظمة، وما الذى ترغب المنظمة فى إنجازه، وكيف تحقق المنظمة أهدافها.

فإذا عرفنا رسالة المنظمة يمكن لنا أن نعرف سبب وجودها، وكذلك إذا عرفنا الأهداف التى من أجلها أنشأت المنظمة، ومن الطبيعى أن تسعى لتحقيقها عرفنا ما الذى ترغب المنظمة فى عمله أو إنجازه أو تحقيقه.

أما الإدارة الإستراتيجية فهى الوسيلة التى تحقق بها المنظمة أهدافها النهائية ورسالتها، وهذا هو ما يطرحه الكتاب ويسعى إلى تحقيقه.

وفى رأينا أن هذا الطرح يختلف بالكلية عن المناهج الوظيفية مثل التسويق والإنتاج والتمويل والمحاسبة، لأنه ينقل القارئ من مجرد المعالجة الجزئية لوظيفة

من وظائف المنظمة إلى المعالجة الشاملة للمنظمة ككل، وبمعنى آخر أنه يضع الدارس أو القارئ أو المتلقى مكان المدير العام الذى يدير المنظمة كلها بدلاً من إدارة وظيفة أو جزء واحد فقط منها.

معنى ذلك أن الإدارة الإستراتيجية فى طرحها تتسم بمجموعة من الملامح المميزة منها: أنها تمثل قمة الرؤى والأطروحات التى يتضمنها البحث فى إدارة الأعمال، حيث تضع اللمسة الأخيرة للمعلومات الإدارية التى يتلقاها الباحث أو الدارس فى الإدارة، فبدون دراسة الإدارة الإستراتيجية، فإن إعداد الفرد لتولى منصب إدارى يعتبر منقوصًا وغير كامل.

إن هذا الطرح يركز على مهام وأنشطة الإدارة العليا للمنظمة، والنظر إليها من أعلى، وهذا يتيح النظر للأمور الكلية، وليس للتفاصيل، مع أهمية ربط المنظمة بالبيئة المحيطة فى استمرار.

وطرح موضوع الإدارة الإستراتيجية يمكننا من إيجاد نوع من التكامل بين المناهج المختلفة لدراسة إدارة الأعمال، والخبرة تقول لنا إن أهل القراءة أو البحث عادة ما يستوعبون المعرفة المتاحة فى الفروع الوظيفية على أنها معلومات منفصلة عن بعضها، أما فى هذا الطرح فالمطلوب هو أن نستوعب مفهوم الإدارة الإستراتيجية، ونطبقها بطريقة متكاملة، لحل مشكلة واحدة، ونحن نؤكد هنا على أن دراسة وفهم هذا الطرح لا يمكن أن يتأتى إلا بعد تجميع المعارف والعلوم التى توصلنا إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية، واضعين فى الاعتبار أن العلوم تتكامل ولا تتقاطع .

وهذا الطرح يجعلنا نطالب بتطبيق مفاهيمه على المنظمات الاقتصادية والخدمية والحكومية، حيث إن المبادئ واحدة، ولكن الاختلاف فى التطبيق، فلا يمكن لأى منظمة مهما كان نوعها العمل بكفاءة، دون تحديد أهدافها، وأغراضها، ورسالتها الأساسية، وإستراتيجيتها لتحقيق ما تريده من أهداف.

وطرح موضوع الإدارة الإستراتيجية يتيح الفرصة لتعلم مهارات أساسية وجديدة لم يتم التطرق إليها تفصيلاً خلال دراسات أخرى مساعدة لعلم الإدارة، فالهدف هو كيفية اتخاذ القرارات، ومواجهة المشكلات على مستوى الإدارة العليا، وكذلك طرق بناء وتصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها ومراقبته، باختصار فإنه يعمق فكرة تناول المنظمة ككل، وليس التعامل مع وظيفة أو جزء منها فقط.

الخاتمة:

هذا الكتاب تم تأليفه من أجل أن يخدم دارسى إدارة الأعمال، بالإضافة إلى مديرى المنظمات بكل أنواعها، ويخاطب بصفة خاصة الأفراد الذين يتربعون على قمة الهرم التنظيمى فى أى منظمة، وهم بالتحديد رئيس مجلس الإدارة أو المدير العام بالإضافة إلى مديرى الوظائف الرئيسية بالمنظمة، وهم جميعًا مسئولون عن وضع إستراتيجية المنظمة وتطبيقها، وتقيمها، وذلك لتحقيق أهداف منظماتهم بنجاح.

وإذا كان هذا الكتاب يقدم إنموذجًا لعملية الإدارة الإستراتيجية مع تدعيم مكونات هذا الإنموذج بأمثلة عملية واقعية من سجلات المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية التى اتخذت هذه العملية مدخلاً أو منهجًا لإدارة منظماتها بنجاح، وعليه فإنه من الممكن استفادة شبابنا من مديرى المستقبل بهذا الطرح الذى يقدمه الكتاب عن الإدارة الإستراتيجية كبناء لمنظمات المستقبل.

إن هذا الكتاب يشاركنا الرأى فى أنه لم يعد مقبولاً وقد دخلنا إلى الألفية الثالثة، أن نفصل النظرية عن التطبيق، فأى نظرية وضعت فى الأصل لتطبق، حيث إن الهدف من العملية التعليمية والتثقيفية ليس فقط المعرفة، بل التطبيق والممارسة.

ونحن نتفق مع ما قدمه الكتاب من رؤى تنطلق من أنه إذا كان هناك قصور

فهو راجع إلى تخلف التطبيق عن النظرية فى منظماتنا، وبالطبع لا توجد هذه الظاهرة فى الدول المتقدمة.

ولكى يثبت المؤلف أنه لا توجد فروق بين النظرية والتطبيق، أكد على أن ما يعرض فى كتابه مبادئ مجردة لكنها حتمية لكل أشكال المنظمات، وأن ما ينادى به ليس مجرد نظريات بل هو الواقع الذى نراه فى ممارستنا اليومية.

أهم المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- شوقى حسين عبد الله، **أساسيات الإدارة**، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٨٩م.
- محمد المحمدى الماضى، **إدارة الإستراتيجية: الإعداد والصياغة**، دار الثقافة العربية، القاهرة، ١٩٩٤ م.

ثانيًا - المراجع الأجنبية:

- Chander, A.D., Strategy and Structure. (cambridje, Mess. MIT Press,1962).
- Drucker, P.F., Management,(New York, Harper& Row,1974).
- Justis, R.T.et al., Strategic Management and Policy, (Englewood Cliffs, N.J. :Prentic- Hall Inc.,1985).
- Wheelen,T. &Hunger, D., Strategic Management and Business Policy New York :Addison. Wesley Publishing Co.,1978.
- Yavitz, B. & Newman, W. H., Strategy in Action, (New York : Free Press, 1982).
- Woo, C. Y. & Cooper, C., "Strategies of Effective Low- Market Share Business", Harvard Business Review, November-December, 1972.

شكر وتقدير

توجه هيئة تحرير دورية *الإدارة العامة* الشكر للزملاء:

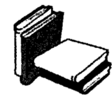
١ - د. محمد على التركى

٢ - د. منذر بن على الزيد

٣ - د. يحيى عبدالغنى أبو الفتوح

أعضاء هيئة التحرير السابقين لمشاركتهم فى إنجاز إجراءات نشر بعض الأعمال العلمية المنشورة فى العدد الرابع من المجلد الثانى والأربعين، لشهر شوال ١٤٢٣هـ الموافق ديسمبر ٢٠٠٢م.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



كتاب

الكتاب السعودى المعاصر

دراسة وصفية تحليلية لفواتحه ومتنه وخواتمه

تـأليـف: د. فؤاد حمد رزق فرسونى

الناشـر: معهد الإدارة العامة

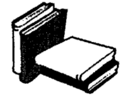
سنة النشـر: ١٤٢٣هـ

عدد الصفحات: ٣٢٠ صفحة

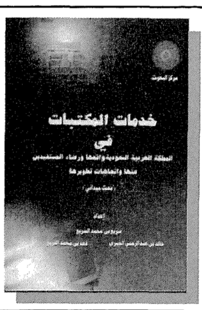
يأتى "الكتاب السعودى المعاصر" فى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة. أما المقدمة فقد تطرقت لبيان أهمية الكتاب بوصفه وعاءً للمعلومات، وأبرزت العناية التى تولى لصناعته ونشره، والدراسات الببليوجرافية السابقة للكتاب السعودى، وكذلك عُنيت بمجال الدراسة الحالية من الناحية المكانية والزمنية، ومنهج البحث المتبع فيها، وأهدافها المتمثلة فى توضيح تكوين أقسام الكتاب، وتنظيمها، ومعاييرها، والكشف عن خصائص أقسام الكتاب السعودى المعاصر وتقويمها، وبيان المصطلحات المستخدمة لشتى أقسام الكتاب ومفاهيمها وأدوارها، ورصد الممارسات السائدة فى تصميم الكتاب السعودى وتنظيمه وتحديد اتجاهاتها، واقتراح ما من شأنه الإسهام فى تطوير وضع أقسام الكتاب السعودى خاصة، والعربى عامة، وتنظيم أقسامه، وعرض معلوماته. وارتباطًا بهذه الأهداف فقد تناولت فصول الكتاب الثلاثة الفواتح فى الكتاب السعودى المعاصر، ومتنه، وخواتمه. وتخضع معالجة مادة كل فصل إلى مصطلحات موضوع الفصل، ومفهوم الفواتح، والمتن، والخواتم، ودقة هذا التسجيل واكتماله، وتقويم أوضاعها فى ضوء المواصفات القياسية العربية والأجنبية وبيان اتجاهات تناولاتها. واشتملت الخاتمة على إيجاز للنتائج، وتقديم للمقترحات التى أفضت إليها.

وضم الكتاب قائمة إسنادات تتسم بالجدة والثراء فى تغطية مباحث الدراسة مما نشر بالعربية والإنجليزية، أعقبتها قائمة الكتب المصدرية المعتمدة فى الجانب التطبيقى من هذه الدراسة، فحوت مائة وخمسين كتاباً خضعت جميعها للتحليل والنظر وتقصى الأوضاع الحقيقية لتصميم الكتاب وتنظيمه وتوثيقه فيها، رصدًا لواقع الكتاب السعودى المعاصر، واستشرافاً لآفاق تطويره.

من الإصدارات الجديدة للمعهد



بحث ميداني



خدمات المكتبات في المملكة العربية السعودية واقعها ورضاء المستفيدين عنها واتجاهات تطويرها

إعداد: سريع بن محمد السريع
خالد بن عبدالرحمن الجبرى
فهد بن محمد الفريح

الناشر: معهد الإدارة العامة
سنة النشر: ١٤٢٣هـ
عدد الصفحات: ٣٦٨ صفحة

خدمات المكتبات - على اختلاف أنواعها - أعمال ونشاطات يكمل بعضها بعضًا، وهى ممارسات مهنية متخصصة تجمع بين العلم والفن الذى يحتاج إلى مهارات متقنة ومعرفة بالأعمال الإدارية والفنية. ومخرجات هذه الخدمات دائمًا ما تكون واضحة وملموسة يمكن قياسها ومعرفة مدى تحقيقها للأهداف المنشودة، وتلمس نواحى القصور والضعف فيها؛ مما يساعد على تقويمها وتصحيحها.

وهذا البحث يتحدث عن واقع خدمات المكتبات فى المملكة العربية السعودية وسبل تطويرها، حيث تم استفتاء عينة كبيرة من أمناء المكتبات والمستفيدين منها فى عدد من المكتبات المنتشرة فى مناطق المملكة. وقد شمل البحث (١٨٢) مكتبة من المكتبات العامة التابعة لوزارة المعارف، والمكتبات العامة التى لا تتبع الوزارة، والمكتبات الجامعية، ومكتبات الكليات، والمكتبات المتخصصة، كما تم استطلاع آراء أكثر من (٦٤٦٠) مستفيدًا ومستفيدة؛ وذلك لتحقيق عدد من الأهداف، منها:

- التعرف بشكل مباشر على أنواع الخدمات المكتبية التى تمارسها هذه المكتبات.
- تقويم واقع خدمات المعلومات والصعوبات التى تواجهها المكتبات نحو توفيرها.
- مدى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة لهم.
- اقتراحات أمناء المكتبات والمستفيدين نحو تطوير المكتبات وخدماتها فى المستقبل.

وقد خلص البحث إلى عدد من النتائج والتوصيات المهمة التى يمكن الأخذ بها؛ لتنويع وتطوير خدمات المعلومات بشكل عام، ومواكبة التطورات الحديثة فى هذا المجال. أما الفئات المستفيدة من هذا البحث فتتمثل فى: أمناء وأمينات المكتبات، والعاملين فى خدمات المعلومات، وذوى العلاقة من متخذى القرار، والمخططين والباحثين الاستشاريين، ومصممى المناهج التعليمية والتدريبية فى مجال المكتبات والمعلومات.

قسيمة اشتراك　　　　التاريخ: / /

يرجى اعتماد اشتراكى فى الدورية لمدة:

☐ سنة واحدة　☐ سنتين　☐ ثلاث سنوات ☐ ....

بواقع (　　　　) من كل عدد

الاسم: ....

المهنة / الوظيفة: ....

العنوان: ....

مرفق شيك مصدق بمبلغ (　　　) مقبول الدفع لمعهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية ، وهو يمثل القيمة عن مدة الاشتراك .

التوقيع : ....

تعاد هذه القسيمة إلى: الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١ المملكة العربية السعودية

ملاحظة: فى حالة تغيير العنوان يرجى إبلاغ الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة، بالعنوان الجديد.

PUBLIC ADMINISTRATION

Request Form

a - For Annual Subscription

For Year or Years: 20 .... 20 ....

b - For specific Issue (S), Year 20 .... , NO ....

Name: ....

Organization: ....

Address: ....

....

City .... State .... Zipcode ....

Telephone　　　　　　　　Date

(　) (　) ....　　......... / .... /20 ....

Order Address

Inst. of Pub. Adm. Gen. Department of Printing and Publishing:

Riyadh 11141
Saudi Arabia

Please nothify us if postal address changes.

- **ثمن العــدد:**

– فى المملكة العربية السعودية وبقية الدول العربية الأخرى: ١٠ ريالات أو ما يعادلها بالدولار.
– خارج البلاد العربية: ٤ دولارات.

- **الاشتراكات السنوية:**

الاشتراكات	لمدة سنة	لمدة سنتين	لمدة ثلاث سنوات	لمدة خمس سنوات
❖ الأفراد:				
– فى المملكة العربية السعودية.	٤٠ ريالاً	٧٠ ريالاً	١٠٠ ريال	١٥٠ ريالاً
– فى البلاد العربية بالريال أو ما يعادله بالدولار.	٤٥ ريالاً	٨٠ ريالاً	١١٥ ريالاً	١٨٠ ريالاً
– فى البلاد الأخرى.	١٦ دولارًا	٣٠ دولارًا	٤٤ دولارًا	٧٠ دولارًا
❖ المؤسسات:				
– فى المملكة العربية السعودية.	٨٠ ريالاً	١٥٠ ريالاً	٢٢٠ ريالاً	٣٥٠ ريالاً
– فى البلاد الأخرى.	٢٨ دولارًا	٥٠ دولارًا	٧٤ دولارًا	١٠٠ دولار

توجه المراسلات المتعلقة بالاشتراك فى الدورية إلى العنوان التالى:
الإدارة العامة للطباعة والنشر، معهد الإدارة العامة – الرياض ١١١٤١، المملكة العربية السعودية
مدير عام الإدارة العامة للطباعة والنشر – هاتف: ٤٧٧٨٩٤٠
إدارة النشر – هاتف: ٤٧٤٥٢٨٦ أو ٤٧٤٥٤٥٦ – فاكس: ٤٧٤٥٥٤٢
E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Research, studies and articles published in the Journal express the opinion of their authors and do not necessarily express the opinion of the Institute of Public Administration .

• Price Per Issue :

- Saudi Arabia and other Arab countries (10) Saudi Riyals or equivalent in U. S. Dollars .
- Other countries (4) U. S. Dollars .

• Subscriptions :

Subscription	One Year	Two Years	Three Years	Five Years
*** Individuals :**				
- Saudi Arabia	40 Riyals	70 Riyals	100 Riyals	150 Riyals
- Arab countries (or equivalent in U. S. Dollars) .	45 Riyals	80 Riyals	115 Riyals	180 Riyals
- Other countries	16 U. S. Dollars	30 U. S. Dollars	40 U. S. Dollars	70 U. S. Dollars
*** Institutions :**				
- Saudi Arabia	80 Riyals	150 Riyals	220 Riyals	350 Riyals
- Other countries	28 U. S. Dollars	50 U. S. Dollars	74 U. S. Dollars	100 U. S. Dollars

* Correspondence for subscription should be addressed to :

General Department for Printing and Publishing

P. O. Box 205, Riyadh 11141, Saudi Arabia.

* Publication Department Tel. : 4745456 - 4745286 - Fax : 4745542

E-Mail : publish@ipa.edu.sa

Abstract

The Dimensious of the External Auditor's Professional Obligations Towards Clients when Using Conformations as an Audit Evidence

Dr. Mohamed N. Allam

This study deals with an issue that has not been discussed in the literature presented in the auditing specialized journals. In summary, the issue of this research is: If the client has an objection about the balance of his/her account as stated in the conformation, does the external auditor have a professional obligation to inform him/her with his final professional opinion concerning the discrepancy concerning this account? Accordingly, this study has three objectives: to determine the dimensions of the external auditor's professional obligations, to show the viewpoints of the advocates and the opponents concerning the issue, to present the researcher's own point of view.

Abstract

Financial Zakat and Common Welfare Quantitative Estimation in Moroccan Economy.

Dr. Hassan Ghassan Belkacem

Houssine Ihnach Ali

The purpose of this research is to explain by modelling the importance of Zakat system regarding specific financial and economic aspects. It also aims at proving the reliability of Zakat system towards establishments and individuals against burden and pressure of Tax system. By using related sets pertaining to Islamic rules of Islamic jurisprudence about Zakat, we suggest some methodological theory to extract Zakat of Industrial sector. Thus, this paper will prove its economic efficiency especially when share profit has taken a particular value of the sale level. This research also defines the Zakat system as a tool of economic policies in order to orient the economic activities.

From practical perspective based on the use of some statistical and econometric techniques, we estimate that the whole Zakat revenue in Moroccan economic was measured by means statistical data bases covering all economic activities for the past three decades. A rough estimate of the Zakat revenue has been established in the full dynamic multiplier case, (into the bargain to spread precise tables of Zakat by sector with objective economic interpretation) and which is near to 600 milliard Dirhams i.e. an average of 20 milliards per year, taking into consideration the real impact of the Zakat upon the economic activities. Hence, the Zakat system proves to be an efficiently protective scheme against Islamic legal loans without mention illegal liabilities.

In addition, we have used samples survey from investigation done by the population living observatory. Thus using these findings to globally link the Zakat funds to legal recipients. Some relevant results (in addition to a table of Zakat effects) : on the one hand, reduction of the number of poor and needy people by 84 (through the repartition of the volume of the dynamic Zakat after a computation of the Zakat average for each household. On the other hand, this number is reduced only to 21 (through the repartition by the transfers of funds of Moroccan workers in foreign countries for the same categories.

Abstract

Organization by Agreement of Administrative Contracts (A Comparative Study of the Kingdom of Saudi Arabia and Egypt)

Fuad Muhammad Musa Abd Al-Kareem, Ph. D.

This paper deals with negotiated agreements in the field of administrative contracts, focusing on the authority in charge of concluding them and their nature. It also deals with the legal consequences of negotiations and the penalties that can be imposed on the participating parties when they violate the negotiating process. The paper aims at showing the importance of the negotiating stage in the conclusion of administrative contracts, pointing out the shortcomings of legal provisions in dealing with the negotiating stage of administrative contracts, and explaining the consequences of violating the legal and contractual obligations during negotiations. The paper arrives at the following conclusions: (1) every negotiating team should include a legal consultant, (2) there should be written agreements that cover the negotiating stage as much as possible, (3) the partial outcome of negotiations in the conclusion of administrative contracts should be documented at every stage, and (4) a comprehensive legal organization of negotiating administrative agreements should be carried out.

CONTENTS Page

PUBLIC ADMINISTRATION

- Volume Forty Three
- Issue Number 1

*** Correspondence:**

Correspondence for editing should be addressed to:
Editor of Public Administration, Institute of Public Administration,
P. O. Box 205, Riyadh, Saudi Arabia.
Fax: 4792136

بسم الله الرحمن الرحيم

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

ISSN : 0256 - 9035

CONTENTS :

• Volume Forty Three • Number 1 • Muharram 1424 H. • March 2003

PUBLIC ADMINISTRATION

A Professional Quarterly Journal
published by
the Institute of Public Administration,
Riyadh, Saudi Arabia

CONTENTS :

● Volume Forty Three ● Number 1

ص. ب. ٢٠٥ - الرياض ١١١٤١

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ